

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

RICARDO SALVADOR RAMALHO

MARCA, CONSUMO E REPUTAÇÃO: O CASO *ODEBRECHT*

CURITIBA,

2018

RICARDO SALVADOR RAMALHO

MARCA, CONSUMO E REPUTAÇÃO: O CASO *ODEBRECHT*

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Comunicação
Social com habilitação em Publicidade e
Propaganda da Universidade Federal do
Paraná como requisito à obtenção do título
de graduado em Comunicação Social.

Orientador: Profº Dr. Aryovaldo de
Castro Azevedo

CURITIBA,
2018



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE ARTES, COMUNICAÇÃO E DESIGN
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

**AVALIAÇÃO DA APRESENTAÇÃO ORAL
DO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

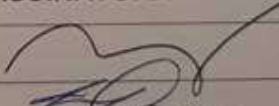
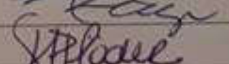
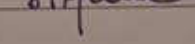
NOME DO ALUNO(A): RICARDO SALVADOR RAMALHO

TÍTULO: O CRIME COMPENSA? UMA ANÁLISE DO VALOR DE
MERCADO DA ODEBRECHT NOS ESCÂNCALOS DE
CORRUPÇÃO NO BRASIL.

LOCAL E DATA DA APRESENTAÇÃO ORAL:

Sede do Departamento de Comunicação Social da UFPR,
realizada na sala 04 do DECOM, no dia 07/12/18, às 17h00.

BANCA EXAMINADORA – PROFESSORES	NOTA
ARYOVALDO DE CASTRO AZEVEDO JUNIOR (orientador)	5,0
HERTEZ WENDELL DE CAMARGO	5,0
MARIA PAULA MADER (convidado)	5,0
MÉDIA FINAL:	5,0

BANCA EXAMINADORA	ASSINATURA
ARYOVALDO DE CASTRO AZEVEDO JUNIOR	
HERTEZ WENDELL DE CAMARGO	
MARIA PAULA MADER	

Curitiba, 07 de dezembro de 2018.

A minha mãe, irmãos e noiva que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço o apoio e o carinho da minha mãe Marleth Salvador, da minha irmã Letícia Salvador e meu irmão Adauto Ramalho Filho, que com muita paciência atenderam a minha ansiedade e as minhas preocupações durante o decorrer do curso. Amo-os muito e levo-os sempre comigo.

À minha querida noiva Mary Ellen Javorski que sempre dispõe de amor e paciência. Agradeço imensamente por estar em minha vida e por ter me ajudado na conclusão deste trabalho.

Agradeço ao professor Ary Azevedo por sua paciência, por todas as sugestões dadas ao longo da produção deste trabalho.

RESUMO

Após anos do início das principais operações de combate a corrupção no Brasil, fica a pergunta: as marcas envolvidas nos gigantescos esquemas fraudulentos e corruptos perderam ou ganharam valor de mercado? Este trabalho tem como principal objetivo elucidar essa questão. Para isso, foi realizada uma análise de caso da marca *Odebrecht* antes e depois dos escândalos de corrupção e da cobertura midiática sobre eles. Foram utilizados os métodos de análise documental e estudo de caso, com consultas a revistas, jornais e reportagens em *websites* de notícias sobre a temática estudada. Verificou-se que a dimensão do escândalo envolvendo a empreiteira *Odebrecht* alcançava políticos de diversas partes do mundo onde a empresa atuava, embora o cerne de suas atividades de corrupção ativa se concentrasse na matriz brasileira, envolvendo políticos e empresários que visavam benefícios pessoais ou para grupos específicos.

Palavras-Chave: Corrupção. Valor de marca. Comunicação. Publicidade e Propaganda.

ABSTRACT

After years of the beginning of the main operations to combat corruption in Brazil, the question remains: are the brands involved in the gigantic fraudulent and corrupt schemes lost or gained market value? The main objective of this work is to clarify this issue. For this, a case analysis of the Odebrecht brand was carried out before and after the corruption scandals and media coverage on them. We used the methods of documental analysis and case study, with consultations with magazines, newspapers and reports on news websites on the subject studied. It was found that the dimension of the scandal involving the Odebrecht contractor reached politicians from different parts of the world where the company acted, although the core of its active corruption activities was concentrated in the Brazilian matrix, involving politicians and Entrepreneurs who had personal benefits or specific groups.

Keywords: Corruption. Brand value. Corruption scandals. Social communication: publicity and advertisement.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - A CONSTRUÇÃO DA USINA HIDROELÉTRICA DE CORRENTINA, BAHIA, 1952	16
FIGURA 2 - PUBLICIDADE DA EMPRESA EM OUTUBRO DE 1988, ANO EM QUE A ODEBRECHT INICIOU TRABALHOS EM PORTUGAL E ADQUIRIU A CONSTRUTORA JOSÉ BENTO PEDROSO.	17
FIGURA 3 - PRESENÇA DA ODEBRECHT NO MUNDO	17
FIGURA 4 - EVOLUÇÃO ODEBRECHT, 2011 A 2018	18
FIGURA 5 - MARCAS MAIS VALIOSAS DE 2018 SEGUNDO A INTERBRAND.26	
FIGURA 6 - CLASSIFICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO ..	33
FIGURA 7 - LOPES/FRANZ/ODEBRECHT - HOTEL E EDIFÍCIO RESIDENCIAL LEGEND.....	35
FIGURA 8 - APELO AO SENTIMENTO DE AMOR E VALORIZAÇÃO DAS MÃES PARA INCENTIVAR O CONSUMO	36
FIGURA 9 - IMAGEM DE ANÚNCIO DE CALÇADOS EM UMA PÁGINA ON LINE DE NOTÍCIAS SOBRE POLÍTICA.....	36
FIGURA 10 - ANUNCIO DA MARCA SADIA COM SEU CONHECIDO PERU MASCOTE.....	37
FIGURA 11 - PUBLICIDADE FEITA A PARTIR DE ESTEREÓTIPOS DE ALGUMAS PROFISSÕES.....	37
FIGURA 12 - PUBLICIDADE INSTITUCIONAL DA ODEBRECHT AGROINDUSTRIAL.	38
FIGURA 13 - IMAGEM RETIRADA DO SPOT PARA YOUTUBE DA NOVA FANTA	38
FIGURA 14 - NÚMERO DE OPERAÇÕES REALIZADAS ENTRE 2014 E 201642	
FIGURA 15 - DOAÇÕES RECEBIDAS POR PARTIDOS POLÍTICOS EM 201447	
FIGURA 16 - MARCAS DO HOLDING E SUAS MUDANÇAS DE IDENTIDADE VISUAL	54
FIGURA 17 - INDICADOR EBITDA (EARNINGS BEFORE INTEREST, TAXES, DEPRECIATION AND AMORTIZATION).....	57
FIGURA 18 - RECEITA BRUTA, LUCRO LÍQUIDO E PL	57
FIGURA 19 - RECEITA BRUTA.....	58
FIGURA 20 - EBITDA 2015/2016.....	59
FIGURA 21 - RECEITA BRUTA DA ODEBRECHT EM 2016	59

FIGURA 22 - EBITDA 2016/2017	60
FIGURA 23 - 25 MARCAS MAIS VALIOSAS PELA INTERBRAND EM 2010 .	63
FIGURA 24 - 25 MARCAS MAIS VALIOSAS PELA INTERBRAND 2011.....	64
FIGURA 25 - 50 MARCAS MAIS VALIOSAS PELA BRANDFINANCE EM 2013	65
FIGURA 26 - 50 MARCAS MAIS VALIOSAS PELA BRANDFINANCE EM 2014	66
FIGURA 27 - 50 MARCAS MAIS VALIOSAS PELA BRANDFINANCE EM 2016	68
FIGURA 28 - 50 MARCAS MAIS VALIOSAS PELA BRANDFINANCE EM 2017	69
FIGURA 29 - 50 MARCAS MAIS VALIOSAS PELA BRANDFINANCE EM 2018	70
FIGURA 30 - UM DOS RELEASES DA <i>ODEBRECHT</i> PARA CONTER A CRISE INSTITUCIONAL	73
FIGURA 31 - CONJUNTO DE AÇÕES DA POLÍTICA DE CONFORMIDADE DA <i>ODEBRECHT</i>	74
FIGURA 32 - ARTE VINCULADA PELA <i>ODEBRECHT</i> EM ANÚNCIOS INSTITUCIONAIS.....	75
FIGURA 33 - LOGO <i>ODEBRECHT</i> REALIZAÇÕES IMOBILIÁRIAS ANTES DA ALTERAÇÃO.....	76
FIGURA 34 - LOGO <i>ODEBRECHT</i> REALIZAÇÕES IMOBILIÁRIAS DEPOIS DA ALTERAÇÃO.....	76
FIGURA 35 - <i>WEBSITE</i> INSTITUCIONAL DA <i>ODEBRECHT</i> AGROINDUSTRIAL, QUE NÃO ESTÁ MAIS ONLINE.....	77
FIGURA 36 - <i>WEBSITE</i> NOVO, ONDE JÁ CONSTAM AS MUDANÇAS DA MARCA	78
FIGURA 37 - LOGO DA <i>ODEBRECHT</i> OIL & GAS ANTES DA MODIFICAÇÃO, COM AS CORES E NOME DA <i>ODEBRECHT</i>	79
FIGURA 38 - NOVA LOGO DA <i>ODEBRECHT</i> OIL & GAS	79
FIGURA 39 - MODIFICAÇÃO DA LOGO DA BRASKEM, A ÚNICA QUE NÃO MUDOU DE NOME	80
FIGURA 40 - VÍDEO INSTITUCIONAL SOBRE GOVERNANÇA E CONFORMIDADE DE 2017	81
FIGURA 41 - OUTRO VÍDEO SOBRE AS MUDANÇAS DEVIDO AOS PROCESSOS DE LENIÊNCIA DE 2017.....	81
FIGURA 42 - VÍDEO DE 2018 FALANDO SOBRE OS COMPROMISSOS TOMADOS PELA <i>ODEBRECHT</i>	82

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
2 A ODEBRECHT.....	16
3 MARCA E DEFINIÇÕES.....	21
4 MARKETING E PUBLICIDADE.....	31
5 ESTUDO DO CASO: A MARCA <i>ODEBRECHT</i>.....	40
5.1 A OPERAÇÃO LAVA JATO.....	40
5.2 OPERAÇÃO LAVA JATO E <i>ODEBRECHT</i>	45
5.3 LOBBY CORPORATIVO.....	48
5.4 PERCEPÇÃO DA MARCA <i>ODEBRECHT</i>	53
5.5 PUBLICIDADE INSTITUCIONAL <i>ODEBRECHT</i>	71
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	83
7 BIBLIOGRAFIA.....	86

1 INTRODUÇÃO

Corrupção acabou se tornando uma das palavras mais utilizadas no Brasil nos últimos anos, e designa um fenômeno que, segundo muitos, se infiltra em todas as esferas de poder e da sociedade. O tema desse trabalho surgiu a partir da comoção gerada a partir da revelação de escândalos de corrupção, decorrentes de operações realizadas pela Polícia Federal e Ministério Público Federal, como a Lava Jato, Zelotes, Acrônimo, Carne Fraca e Mar de Lama, as quais tiveram diversas personalidades envolvidas desde empresários, prefeitos até o ex-presidente da república Luiz Inácio Lula da Silva. Bem como da curiosidade em saber se o crime compensa; se, no caso específico da análise, a marca obteve um valor maior ou menor depois da constatação de seu envolvimento com os esquemas corruptos.

Outro objetivo do presente trabalho é apresentar os impactos da corrupção brasileira nos últimos anos na marca *Odebrecht*. Precisamos entender o que mudou e porque mudou em decorrência dos escândalos de corrupção.

Para determinar se a participação nos escândalos de corrupção valeu ou não a pena, estudaremos o caso da marca *Odebrecht*, envolvida em um dos maiores escândalos de corrupção da história do Brasil, revelado pela Operação Lava Jato. Faremos uma análise de perdas e ganhos da marca envolvida, utilizando os *rankings* da Interbrand e *Brandfinance*, examinando as mudanças nas identidades visuais de marcas integrantes da corporação, além de analisar as medidas tomadas pela *Odebrecht* durante e depois dos escândalos.

Também é importante entender como funcionam as operações da Polícia Federal e do Ministério Público Federal, a maneira como foram capazes de dismantelar esquemas de corrupção e, por fim, detalhar ações tomadas pela *Odebrecht* durante todo o processo..

Segundo dados do autor Neto (2008), desde o período colonial o Brasil enfrenta problemas com corrupção. Naquela época, os que ganhavam cargos públicos do rei utilizavam serviços em benefício próprio e de seus familiares. Além disso, eram feitos pagamentos de propina a governantes e funcionários da realeza. Neher (2016) ressalta que com o passar do tempo, a prática do pagamento de propina e desvio de verbas foi vista com menor tolerância do que antigamente e passou a ser chamada de corrupção.

Sendo a corrupção algo tão presente na cultura brasileira, é importante entender como as marcas se comportam nessas situações e quais atitudes podem ser tomadas para alterar, ou até inverter, os resultados de se fazer parte de um escândalo como esse.

Para avaliar isso de forma adequada, serão utilizadas duas metodologias: a análise documental e o estudo de caso, a primeira com o fim de avaliar as documentações adequadamente e obter os dados de forma coerente, e a segunda para efetivamente avaliar os dados e alcançar o resultado do trabalho.

Seguindo a ideia mais difundida de que análise é a fragmentação de um elemento específico, Lucia Nascimento coloca que “[...] analisar implica também o conhecimento interno de um todo, ou seja, tanto de seus componentes como de suas interações” (2009 p. 13). Portanto, a análise documental tem como intrínseca a organização da informação, seguindo parâmetros de natureza descritiva que mostram os procedimentos da análise para a identificação dos conceitos de um documento selecionado.

Nascimento (2009, p. 25) também descreve que “o objeto, em estudo, se constrói no uso da literatura da Análise Documental, ao situá-la na sua função de apreciação estrutural e temática dos documentos na organização da informação”. É possível, portanto, utilizar a análise documental como forma de organização e estudo dos documentos relacionados às marcas e às operações, colocando-os em evidência no interior de uma estrutura descritiva organizacional. Posto que cada documento tem uma forma específica, é possível por meio dela implicar o assunto do documento; assim pode-se analisar o conteúdo e padronizar o formato específico dos documentos coletados para cada marca. Dado que o conteúdo pode ser analisado nas formas semântica, estatística e sintática, podem-se estabelecer parâmetros teórico-metodológicos descritivos para a identificação conceitual dos demais documentos.

Quanto ao estudo de caso, segundo Antônio Carlos Gil (2008), trata-se de uma pesquisa ampla, profunda e exaustiva sobre um ou poucos objetos, permitindo um conhecimento detalhado.

Sua forma prática é voltada ao desenvolvimento de teorias de valor universal, e pode ser aplicada em uma escala maior, utilizando-se, para tal, ferramentas diversas, como questionários, entrevistas, observações e fontes

bibliográficas, que serão interpretadas pelo pesquisador, o que caracteriza um método qualitativo.

A tendência do estudo de caso é tentar esclarecer decisões a serem tomadas. Ele investiga um fenômeno contemporâneo, partindo do seu contexto real, utilizando de múltiplas fontes de evidências. É preciso que haja diferentes visões acerca do assunto estudado, pois elas serão a base para orientar as discussões.

Os estudos de caso podem ser exploratórios, quando se quer encontrar informações preliminares sobre o assunto estudado; descritivos, quando o objetivo é descrever o estudo; e analíticos, quando se quer problematizar, construir ou desenvolver novas teorias que serão confrontadas com as que já existiam, proporcionando avanços do conhecimento.

Na posição de Lüdke (1986), o estudo de caso, como estratégia de pesquisa é o estudo de um caso, simples e específico ou complexo e abstrato e deve ser sempre bem delimitado. Pode ser semelhante a outros, mas é também distinto, pois tem um interesse próprio, único, particular representa um potencial na educação. Destacam em seus estudos as características de casos naturalísticos, ricos em dados descritivos, com um plano aberto e flexível que focaliza a realidade de modo complexo e contextualizado.

Ainda sobre nossa análise da marca, é importante ressaltar que para avaliar os dados de forma coerente, serão utilizados dados históricos e financeiros de domínio público relativos à marca em questão e traçar-se-á um paralelo com os dados disponibilizados na mídia durante o período e relacionados ao tema. Também contaremos com as informações fornecidas pela própria Polícia Federal, que ajudou a tornar o esquema público. Por fim, para que sejam claramente compreendidos os termos técnicos e conceitos publicitários que fazem parte da pesquisa da marca, será feita uma pesquisa bibliográfica com autores conceituados na área.

Inicialmente, a marca estudada será apresentada e descrita detalhadamente, além de situada em relação ao mercado brasileiro. Em seguida, serão analisados os termos publicitários no estudo do que envolve a marca, para que possamos entender melhor o objeto de análise. Só então trataremos do estudo do caso em si, onde apresentaremos a operação da Polícia Federal conhecida como Lava Jato e sua relação com a marca em questão. Será explicado como o *lobby* corporativo de uma marca como a

Odebrecht funciona e quais as leis que o regulam, para depois observar-se a percepção da marca e as mudanças que sofreu durante todo o processo.

2 A ODEBRECHT

A *Odebrecht* é um grupo privado de origem nacional, e também uma empresa familiar influenciada por valores tradicionais. Ela surgiu em 1944, na cidade de Salvador – BA, com o empresário e engenheiro civil Norberto Odebrecht (1920-2014), que teve suma importância na formação da cultura e dos princípios e valores da organização. (GONÇALVES, 2003, p. 5)

FIGURA 1 - A CONSTRUÇÃO DA USINA HIDROELÉTRICA DE CORRENTINA, BAHIA, 1952

BOLETIM CBDB
 MANTENEDORES
ODEBRECHT
 Engenharia e Construção
ENGEVIX Promon
 Eletrobrás
 emao
EN
 Elettronorte
 Para Energia Sustentável
 ITAIPU
 ENGENHARIA DE CBRAS

Inovação e energia para 6 milhões de brasileiros






Da esquerda para a direita: 1) O jovem Norberto Odebrecht recebeu sólida educação familiar: "Fui educado para servir, não para ser servido". 2) Construção do túnel da Hidrelétrica de Colbún-Machicura, no Chile. 3) Usina de Correntina, na divisa da Bahia com Goiás, iniciada em 1952: a modesta barragem de concreto, com 5 m de altura, 60 m de comprimento e capacidade para gerar 10 mil KW, foi a primeira do currículo da empresa. 4) Hidrelétrica de Ilha Solteira, na divisa de São Paulo e Mato Grosso do Sul

Em 1944 quando o baiano Norberto Odebrecht, na época com 24 anos, criou sua empresa em Salvador, estava dando o pontapé inicial para a Construtora Norberto Odebrecht, que hoje é a maior empresa

introdução do processo mecânico, com jumbos, esse método deixou de ser usual. José Bonifácio Junior, diretor de contrato, explica que, embora antiga, a opção reduziu custos, com garantia de bons níveis de

FONTE: (CBDB, 2006)

Norberto e Emílio Odebrecht criaram uma filosofia denominada *Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO)*, que basicamente se resume a um conjunto de princípios, critérios e conceitos que dão valor ao potencial de seus colaboradores. Nesse livro, Norberto declara: “nossa Organização foi criada com base em sólidos valores e crenças, transmitidos a seu fundador pela educação familiar, e que diziam respeito à realização do homem pelo trabalho” (FLAVIO, C. 2017, online).

De 1944 a 1960, a construtora consolidou a sua posição na região nordeste. Ao longo do tempo, a empresa foi expandindo suas atividades pelo território brasileiro, começando a atuar nas áreas de química e petroquímica. Também iniciou a expansão nos setores de engenharia e construção.

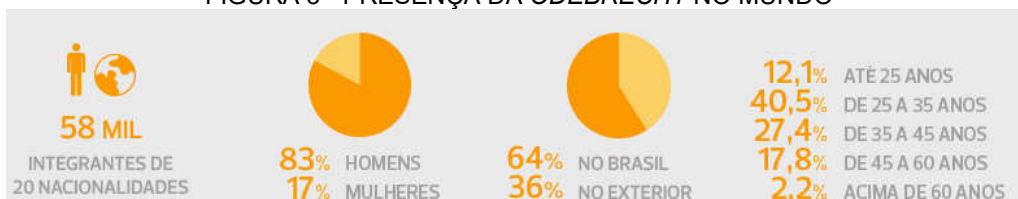
FIGURA 2 - PUBLICIDADE DA EMPRESA EM OUTUBRO DE 1988, ANO EM QUE A ODEBRECHT INICIOU TRABALHOS EM PORTUGAL E ADQUIRIU A CONSTRUTORA JOSÉ BENTO PEDROSO.



FONTE: (PROPAGANDA EM REVISTA, 2015)

Atualmente, a *Odebrecht* possui negócios inclusive nos ramos da imobiliária, da infraestrutura, da energia, da petroquímica e da sucroenergética. “Esses negócios têm operações no Brasil e em mais 13 países, além de estruturas administrativas e escritórios de representação em outros 13” (ODEBRECHT. 2014, online).

FIGURA 3 - PRESENÇA DA ODEBRECHT NO MUNDO



FONTE: (ODEBRECHT, 2018)

Além disso, a empresa conta com 58 mil funcionários (FIGURA 3). Mais

de 50% deste total de integrantes se concentra no Brasil.

Hoje a empresa é tida como um dos maiores grupos industriais do Brasil, com negócios nos setores de energia, biocombustíveis, defesa, seguros e petroquímico, entre outros. Também é a mais internacional das multinacionais brasileiras, segundo um *ranking* da Fundação Dom Cabral. A empresa – uma das maiores doadoras de campanhas eleitorais – ocupa o décimo segundo lugar no *ranking* das maiores construtoras do mundo da revista Engineering-News Record (BBC NEWS, 2016).

FIGURA 4 - EVOLUÇÃO ODEBRECHT, 2011 A 2018



FONTE: (INVESTING, 2018)

A Figura 4 representa a movimentação do valor das ações da empresa desde quando foi aberto o seu capital. A análise das cotações expressa que, no final do ano de 2011/dez, ela era cotada a R\$: 97,36, em 2012/dez era cotada a R\$109,61 já no ano de 2013/dez R\$:96,40, em 2014/dez R\$76,80, no ano de 2015/dez R\$49,69, em 2016/dez R\$: 58,69, em 2017/dez R\$31,13, valendo, atualmente, 2018/out R\$22,15.

A sociedade empresária, do tipo societário anônima, onde são anônimos os partícipes, denominada por *Odebrecht S/A* é compreendida por um conglomerado brasileiro de capital em fluxo que opera em diversas partes do mundo, atuando nas áreas de construção e engenharia, químicos e petroquímicos, energia, saneamento, entre outros, descrito e classificado enquanto atividade pelo CNAE – Classificação Nacional das Atividades Econômicas, e que está presente dia está presente em 22 (vinte e dois) países do mundo (MENEZES JÚNIOR; OLIVEIRA; FLEURY, 2015, online).

De acordo com a plataforma Bloomberg (2018), o grau de investimento visto em 2016 não se recuperou, uma vez que os esquemas de corrupção

envolvendo governos de diversos países foram descobertos:

[...] as investigações teriam começado a mais de quatro anos e se expandiram para outros países da América Latina, provocando a perda de contratos da *Odebrecht* no Peru, Colômbia, aonde a atuação da empresa foi proibida após a descoberta de propinas em projetos de infraestrutura. (BLOOMBERG, 2018)

A partir desses expostos, as ações da *Odebrecht* a partir de 2014, mais especificamente no mês de outubro, começaram a cair, destacada a sua máxima em dezembro de 2012, quando chegou a valer R\$109,61. Sua mínima, atualmente, em outubro de 2018, é de R\$22,15 (FIGURA 4).

Após verificar-se a grande variação no valor das ações desde 2011 (FIGURA 4), questionam-se os motivos de tantos altos e baixos. Pode-se começar a investigar esses motivos a partir do fato de que no ano de 2015, especificamente no mês junho, ocorreu a prisão do principal executivo e dono da organização.

A média diária do volume de negócios com os bônus da *Odebrecht* está cinco vezes maior do que vinha registrando nos 15 dias anteriores à prisão de Marcelo *Odebrecht*. Além disso, os papéis chegaram a cair 9,5% [...] (ESTADÃO, 2015, p. 25).

Desidério (2018) informou que no ano de 2016, além de o principal executivo da empresa ter sido preso (Marcelo *Odebrecht*), diversos outros funcionários e ex-executivos da organização fizeram acordos de delação premiada, relatando os casos de corrupção que aconteciam na *Odebrecht*.

A partir de 2015 iniciou-se uma série de escândalos envolvendo partidos e políticos de diversos países em que a empresa possuía filiais, destacando-se, segundo a plataforma Época (2016), Angola, Argentina, Brasil, Colômbia, Equador, Guatemala, México, Moçambique, Panamá, Peru, República Dominicana e Venezuela.

No ano de 2016, a prisão do presidente da empresa foi um dos marcos da operação junto com a investigação do Instituto Lula e sua ligação com a Construtora *Odebrecht*.

De acordo com Kroehn (2017), uma das organizações mais corruptas do Brasil (*Odebrecht*) perdeu a confiabilidade tanto de clientes quanto de fornecedores e financiadores:

A dívida bruta do Grupo *Odebrecht* chegou a R\$ 93 bilhões no final do ano passado, para um caixa de apenas R\$ 17 bilhões, segundo estimativas de especialistas que acompanham a companhia. Há um ano, o plano da *Odebrecht* era arrecadar R\$ 12 bilhões com a venda de ativos e reduzir o endividamento em R\$ 17 bilhões. Até agora, o Grupo conseguiu atingir apenas R\$ 4 bilhões, após a venda da *Odebrecht Ambiental*, em abril deste ano, para o fundo canadense Brookfield, por R\$ 2,4 bilhões. A negociação entre as empresas demorou cerca de seis meses para se concretizar em razão do impacto das delações. (KROEHN, 2017, p. 4)

A organização, que se envolveu em diversos escândalos no Brasil, incluindo os de corrupção e lavagem de dinheiro, também desenvolveu essas práticas em outros países, o que ampliou o tamanho do escândalo.

3 MARCA E DEFINIÇÕES

O vocábulo *marca* tem origem da expressão inglesa *brand*, que significa queimar, e isso se deve ao hábito dos fazendeiros nórdicos de marcar o gado com ferro quente (AMA – AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2006). Esta estratégia, adotada para identificar a posse de bens materiais, permitiu valorizar os criadores que proporcionavam um produto de maior qualidade e que, por consequência, acabaram agregando valor à sua marca. Com isso, os consumidores e comerciantes conseguiam distinguir uma marca de produto considerada boa ou ruim (DIOGO, 2013).

Marcas são símbolos com uma finalidade de diferenciação, impressos em uma embalagem ou um produto, de modo a identificar a origem do vendedor, ou ainda, a organização responsável pela sua produção (ROCHA, 2018).

Kotler (1999) afirma a existência de uma definição semelhante ao sugerir que a marca seja representada por um símbolo ou mesmo combinação de símbolos que venham a identificar bens e serviços produzidos por um determinado vendedor com a intenção de diferenciá-lo de produtos similares.

Uma marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação dos mesmos, que pretende identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los dos concorrentes. Um nome de marca é aquela parte da marca que pode ser pronunciada ou pronunciável (KOTLER, 1999, p. 233).

O conceito de *brand* ou de marca apresenta grande significado, pois representa para o público não apenas um produto, mas os valores e ideais de uma empresa. No mundo contemporâneo, a utilização da marca vai além da diferenciação de uma empresa em relação às outras. A marca integra o patrimônio de uma organização e, assim como o nome de uma pessoa física não pode ser dissociado do indivíduo, uma marca não é dissociada do produto. A pessoa física que venha a praticar um crime ou deixar a desejar em relação à credibilidade com seus credores terá que se esforçar para realmente recuperar o seu respeito.

A marca contribui com o aumento da lucratividade da organização. Por vezes, as empresas têm em suas marcas uma parcela realmente significativa de seu faturamento. Um produto não é vendido apenas em razão de suas

finalidades práticas, mas pelas suas características subjetivas. As empresas que visam ações de sustentabilidade, por exemplo, acabam por se preocupar com a qualidade de vida da população, bem como com os benefícios que os seus produtos podem trazer para a saúde do consumidor. Por meio dessas características, portanto, ocorre uma valorização das marcas (KAPFERER, 2004).

Segundo Tavares (1998), a marca representa o resultado da convergência entre os resultados de pesquisa, inovação e comunicação. O autor assevera ainda que:

[...] a criação e a manutenção de uma marca não podem ficar restritas a designers, artistas gráficos e agências de publicidade. A marca é diferente do produto... estabelece um relacionamento e uma troca de intangíveis entre pessoas e produtos. O produto é o que a empresa fabrica, o que o consumidor compra é a marca. Os produtos não podem falar por si: as marcas é que dão significado e falam por eles (TAVARES, 1998, p. 17).

A valorização da marca encontra associação com o relacionamento que se pretende ter com os clientes. Nesse cenário, os profissionais de *marketing* acabam por necessitar de clareza quanto ao processo de construção de uma marca no pensamento do cliente, com a finalidade de proporcionar sensações e momentos positivos na sua relação com os clientes. A empresa é responsável por construir a relação do produto com o mercado.

Portanto, ações de *marketing* são decisivas para que ocorra a consolidação de uma marca. É importante pensar em produtos cujos nomes foram generalizados pelo nome de uma marca, como, por exemplo, a marca *Bombril*, que define a esponja de aço.

Tais situações surgem do relacionamento do consumidor com o próprio produto, trazendo uma maior capacidade para o profissional de *marketing* administrar com sucesso a marca entre os consumidores.

Segundo Tavares (1998) a identificação de um cliente com uma marca acaba envolvendo fatores cognitivos, afetivos e conativos. Neste contexto, os fatores cognitivos se relacionam ao conhecimento que os consumidores possuem dos produtos e às crenças que existem em relação a ele no senso comum. Como exemplo de tal situação, pode-se observar a dificuldade que certas marcas encontram em adentrar o mercado, por oferecerem produtos mais baratos em relação aos que são considerados os líderes do mercado. Os

líderes de mercado têm o domínio pela confiabilidade e comodidade dos consumidores, o que faz com que arriscar uma opção mais barata e nova seja um desafio. Segundo o autor, *cognitivo* está ligado ao estudo dos processos mentais que influenciam o comportamento de cada indivíduo e o desenvolvimento cognitivo (intelectual) (TAVARES, 1998).

Já os fatores considerados afetivos são representados pelas sensações que os clientes possuem em relação a um produto. De modo geral, o fator afetivo proporciona a visão de como os clientes se comportam na sua relação com os produtos e serviços. Segundo Ferasso (2007, online), “afetivo congrega os sentimentos de uma pessoa sobre determinado objeto da atitude”. Visto isso, é de suma importância conhecer o perfil do consumidor, para que assim se possa aproximar a marca ou serviço com seus interesses, por meio de experiências.

Como aspecto conativo, pode-se citar a rejeição pelo uso de certos cosméticos de empresas que admitem aplicá-los em animais para testes. Culturalmente, esse tipo de experiência se tornou inaceitável, e as marcas que ainda o utilizam acabam por ganhar antipatia por parte dos consumidores. Segundo Ferasso: “conativo é representado pelas tendências de comportamentos da pessoa quanto ao objeto da atitude. Assim sendo, pode-se dizer que a atitude é algo distinto, porém, relacionada a seus componentes” (2007, online).

Tavares (1998) esclarece que as pessoas tanto armazenam informações como realizam associações. Uma marca que normalmente é criticada pela qualidade, mau atendimento, ou mesmo pela credibilidade, aos poucos vai se tornando desagradável para o consumidor.

A valorização de uma marca está, portanto, pautada na sua capacidade de realmente atender de maneira satisfatória as reais expectativas dos seus clientes, estejam relacionadas a fatores tangíveis, como, por exemplo, a qualidade do produto, a sua disponibilidade e o seu desempenho; ou relacionadas a fatores intangíveis, associados à marca pelos consumidores e o mercado (AAKER, 1998, p. 10).

A marca é considerada um meio pelo qual o cliente expressa opções de consumo, valores, comportamentos e classe social, segundo Baudrillard (1999). Ela possibilita que os consumidores expressem seus modos de vida. “Ocorre a indução de compra de determinados produtos apenas para a

identificação como um membro do grupo” (KELLER; MACHADO, 2006, p. 34).

O ser humano se encontra em uma sociedade que gira em torno de mercadorias, sendo que por meio delas os indivíduos podem se sentir incluídos ou excluídos do meio coletivo. O fato de ser detentora de algum tipo de bem torna a pessoa diferente ou igual em uma relação entre os objetos, os sujeitos e o mundo. O consumo de bens traz consigo, conseqüentemente, a satisfação da necessidade tanto material quanto social. Os diversos grupos sociais tendem a se identificar por meio de atitudes, maneiras, modo de falar e hábitos de consumo. Essa lógica acaba por imperar na contemporaneidade, de modo a transformar os objetos consumidos, fazendo com que deixem de ser considerados meros bens de uso para se transformarem em veículos de informação sobre o tipo de pessoas que somos ou gostaríamos de ser, referenciando o pertencimento a determinados grupos.

É a frequência da marca na vida do consumidor que a populariza. A divulgação da marca contribui para a construção de uma familiaridade entre ela e o consumidor. Deste modo, torna-se necessária a realização de eventos de *marketing* com o fim de promover a marca, bem como a disponibilização do produto nas prateleiras de canais de vendas acessíveis ao maior número possível de clientes em potencial.

Segundo Park e Srinivasan (1994), a elaboração de um método de aferição do valor da marca é feita por meio da diferença entre seus valores de utilidade. A preferência do consumidor é feita com base na avaliação subjetiva do cliente e na experiência objetiva com o produto. Os autores concluíram que os consumidores podem construir uma “imagem difusa da marca” por intermédio das associações criadas em suas mentes. Tanto a fixação como a aceitação de uma marca estão presentes nos processos mentais e estimulam o consumidor. Esses processos acabam por materializar as associações entre a marca e as conseqüentes sensações provocadas pelo produto, entre a marca e a satisfação de necessidades, ou mesmo entre a marca e o alcance de metas pessoais. É importante que a marca encontre uma associação entre os anseios do consumidor e as suas expectativas. Diante de tal motivo, mulheres bonitas acabam sendo contratadas para representar uma marca de cosmético. Isso porque dificilmente uma mulher irá se interessar por um cosmético quando ele está associado à imagem de uma mulher considerada fora dos padrões estéticos nos quais a marca está inserida (KELLER, 1993).

O processo que envolve o querer e o desejar é o centro do fenômeno do consumismo moderno. O que acaba por impulsionar a sociedade atual de consumo é o desejo por um bem ou um serviço. O que vem sustentar a economia das sociedades modernas é desenvolvido pelos fatores querer e desejar do consumidor, que são conectados com a possibilidade de se experimentar novas sensações por meio deste consumo. A marca atua, portanto, como uma representação de quem você é, de quem você quer ser e de como as pessoas vão percebê-lo. O produto deve ser aquilo que se deseja, apresentado de forma clara, alinhado com a expectativa do seu público, para que ele o absorva facilmente.

A marca representa, assim como a imagem, a reputação, o capital humano e a capacitação para inovar, um dos ativos intangíveis considerados estratégicos para as organizações modernas. É razoável admitir que existem basicamente dois motivos para que isso ocorra. Em primeiro lugar, as marcas têm frequentado, há algum tempo, e com bastante desenvoltura, a bibliografia específica de propaganda e *marketing*, sendo objeto de ações e estratégias que se reportam a estas atividades profissionais. Em segundo lugar, não há dúvida de que, com o crescente volume de fusões e aquisições de empresas, a mensuração do valor da marca ganhou atenção especial do ponto de vista contábil e financeiro, representando fator fundamental para subsidiar as transações de compra e venda entre as corporações (BUENO, 2018, p. 02).

Com o tempo pode existir uma solidificação do valor da marca na mente dos consumidores, o que traz uma série de vantagens para a empresa que a detém, dentre as quais destacamos a captação de clientes com maior facilidade, a maior precificação dos serviços ou produtos, a diferenciação dos concorrentes e a facilitação da decisão de compra. Vale a pena olhar o *ranking* da Interbrand para observar a valorização de marcas consolidadas. Bueno descreve um dos motivos para se mensurar seu valor:

FIGURA 5 - MARCAS MAIS VALIOSAS DE 2018 SEGUNDO A INTERBRAND.

Interbrand Marcas Brasileiras Mais Valiosas 2018

01  R\$ 29.788 m +6%	02  R\$ 22.603 m +2%	03  R\$ 16.964 m +6%	04  R\$ 11.319 m +1%	05  R\$ 10.140 m -2%
06  R\$ 7.504 m +8%	07  R\$ 4.041 m -1%	08  R\$ 3.070 m +1%	09  R\$ 2.305 m -2%	10  R\$ 1.421 m -18%
11  R\$ 1.320 m +2%	12  R\$ 1.157 m +1%	13  R\$ 1.121 m -2%	14  R\$ 938 m -13%	15  R\$ 745 m +50%
16  R\$ 722 m +5%	17  R\$ 715 m +12%	18  R\$ 656 m -5%	19  R\$ 518 m +21%	20  R\$ 506 m +1%
21  R\$ 482 m -3%	22  R\$ 461 m +10%	23  R\$ 459 m NOVA	24  R\$ 457 m -8%	25  R\$ 441 m +7%

FONTE: (INTERBRAND, 2018)

Segundo Kotler (2000, p. 71), clientes fiéis representam uma grande parcela do faturamento de uma empresa, portanto marcas com grande valor como as que constam na Figura 5 têm uma grande base de clientes que julgam seus serviços como de alta qualidade. Vale ressaltar que “níveis mais elevados de qualidade resultam em níveis mais elevados de satisfação de clientes, ao mesmo tempo em que sustentam preços mais altos e (freqüentemente) custos menores.” (KOTLER, 2000, p.79).

Se marcas consolidadas desfrutam de alta lucratividade e valor de mercado, também estão mais sujeitas a mudanças no ideário de seus clientes. Uma ação de uma de suas subsidiárias ou franquias pode causar uma perda massiva para todo o conglomerado.

A marca acaba sendo a real representação do produto, e é importante que este seja realmente de qualidade para que a marca venha a ser também considerada como tal. As marcas não atuam apenas em uma esfera subjetiva, materializando-se por meio de um produto ou serviço oferecido, mas são consideradas como de grande expressão em geral, por estarem associadas a um produto de qualidade superior à da concorrência (KAPFERER, 2004). Podem ser representadas por um objeto, vinculando-se a ele como um produto que não pode surgir no mercado sem nenhum tipo de identificação que o diferencie dos demais. A empresa não pode lançar um produto com o seu nome fantasia, por isso usa sua marca. Deve-se ter em mente que várias organizações fabricam produtos similares, e a diferença do alcance destes, para os consumidores, está baseada na qualidade, bem como na sua associação com a marca.

Torna-se imprescindível, conseqüentemente, a produção de uma marca que venha a diferenciar um produto dos demais de mesmo tipo. Ao se atribuir valor ao produto, possibilita-se que ele seja oferecido ao consumidor por um valor superior ao oferecido pelos concorrentes, caso a marca seja reconhecida. Neste contexto, o consumidor acaba por aceitar de forma passiva o valor diferenciado que é praticado pela marca, visto que a associação do nome traz consigo a expectativa de superioridade qualitativa do produto. Entre marca e consumidor, fica clara a existência de um relacionamento complexo e subjetivo, que representa um pacto de fidelidade (KELLER, MACHADO 2005).

Slogan, logotipo, posicionamento, imagem, valor, *brand equity*, lealdade, publicidade e afins fazem parte da constelação da marca, são importantes e devem estar presentes, pois ajudam na estrutura formadora do conceito e da personalidade da marca.

O slogan tem a função de atrair clientes e consumidores. Para isso, faz uso de recursos linguísticos que levem à fixação e à memorização das mensagens, buscando influenciar o público-alvo à compra. O consumidor, por sua vez, não é passivo às informações; tem capacidade de decidir o que lhe agrada, tanto no consumo, quanto no que se refere à recepção das mensagens publicitárias.

A palavra *slogan* teve origem na língua escocesa, significando “grito de guerra de um clã”. Na França, a palavra ganhou novo sentido, designando propaganda e doutrina de forma pejorativa, através do significado “palavra

engodo”. Na Inglaterra, no século XIX, slogan passou a representar os apelos dos partidos políticos e, nos Estados Unidos, recebeu o sentido de divisa comercial, como é compreendido atualmente (IASBECK, 2002, p.49).

O slogan deve se caracterizar “pela brevidade, autoridade, condensação, prestígio, anonimato, ambiguidade, humor, impacto, cadência e comunicação imediata” (CUNHA, A. 2017, online). Pode-se verificar uma descrição semelhante a partir de Martins (1997, p. 132-133), para quem o slogan tem por base a positividade ou a originalidade, com a finalidade de atrair o consumidor. É necessário que seja compreensível, preciso, que se dirija a alguém; que seja direto, incisivo, rítmico e simpático.

Um dos elementos fundamentais de identificação de uma marca é o logotipo, algo muito importante dentro da área de estudo da comunicação visual. Como transmite diversos conceitos sobre a marca, a sua boa construção, assim como sua boa manutenção, são fundamentais para que a comunicação desses conceitos seja bem-sucedida.

Para Barthes (1992), o jogo de significações de um símbolo, ou seja, as informações que podem ser interpretadas a partir dele, é o que faz do símbolo um meio de comunicação tão rico, e que só é possível pela complexidade da mente humana. Além dos significados primeiros da linguagem humana, existem sistemas de segundos sentidos, o que torna a comunicação ainda mais rica. Ainda de acordo com Barthes:

[...] o futuro, sem dúvida, pertence a uma linguística da conotação, pois a sociedade desenvolve incessantemente, a partir do sistema primeiro que lhe fornece a linguagem humana, sistemas de segundos sentidos, e essa elaboração, ora ostentada, ora mascarada, toca muito de perto uma Antropologia Histórica (BARTHES, 1992, p. 96).

Heilbrunn (2002, p. 16) propõe que, em se considerando a logomarca como um signo de representação comunitário, seria importante considerar certas regras de representação para dar a ela um estatuto de legítimo signo de identidade. Como a função de um emblema é representar certo número de valores relacionados ao Estado através de conceitos contidos em seus símbolos, uma logomarca também precisa de regras visando a comunicação de seus conceitos para se estabelecer uma identidade.

A forma não é o único aspecto formador da imagem. Há também, segundo Israel Pedrosa (2002, p. 92), uma analogia entre os padrões da cor e

da forma. Qualquer alteração no tom, um acréscimo de cor ou uma diminuição, uma mudança de posição da cor em relação ao seu conjunto, também muda o significado da estrutura.

A cor, ao contrário da forma, que atenta para os aspectos lógicos da percepção humana, normalmente tende mais para os aspectos emotivos. Uma vez que a forma só é perceptível pelas diferenças de cor ou de luminosidade dos campos que a definem (contraste), a cor também só se expressa através da própria forma. A cor atinge o seu maior grau de eficiência quando complementa ou reforça a mensagem contida na forma. Sobre as cores, Pedrosa afirma que:

[...] constituem estímulos psicológicos para a sensibilidade humana, influenciando no indivíduo, para gostar ou não de algo, para negar ou afirmar, para se abster ou agir. Muitas preferências sobre as cores se baseiam em associações ou experiências agradáveis tidas no passado e, portanto, torna-se difícil mudar as preferências sobre as mesmas (PEDROSA, 2002, p.112).

O posicionamento é a aplicação do diferencial da marca de forma que a mensagem tenha fixação na mente do consumidor. “Posicionamento é o que você faz com a mente do cliente potencial” (RIES; TROUT, 2009, p. 4-5). A imagem é formada a partir das estratégias que a organização constrói com relação ao produto, preço, praça e promoção. Essa imagem pode ser: corporativa, de *marketing*, de produto, de classe de produto e de marca. O valor é o que estabelece um preço para intangibilidade da marca. Não existe um valor absoluto para a marca, tudo vai depender de quem estiver disposto a comprá-la. O *brand equity* tem a função de agregar valor, podendo proporcionar o crescimento através de extensões da marca.

A lealdade da marca reflete a probabilidade de que o consumidor mude ou não para outra marca, especialmente se o concorrente fizer uma mudança, quer em preço, quer em características do produto. (AAKER, 1998, p. 40). A publicidade pode ser entendida de maneira genérica, como uma ferramenta de comunicação de *marketing*, que tem a função de promover a marca e os produtos a ela associados utilizando os meios de comunicação e os espaços publicitários. A comunicação interna da marca é “a promessa da marca só vai ser cumprida se todos os integrantes da empresa vivenciarem a marca. Uma das influências mais poderosas sobre a percepção da marca é exercida pela

experiência dos clientes pelos funcionários da empresa” (KOTLER, 2006. p. 280).

A extensão da marca é quando se lança um novo produto a partir de outro, já existente. Há aqui a necessidade de que não se perca o foco, o que pode deixar a empresa sem norte ou até à beira da falência. Por último, com as *lovemarks* o consumidor está mais consciente, e há uma avalanche de produtos e escolhas. Vale a pena estimular o cliente a sentir emoção com sua marca, pois hoje tudo que as pessoas compram acrescenta significado às suas vidas.

Estas são algumas das variáveis que ressaltam a importância da construção de marcas fortes no concorrido cenário mercadológico global que envolvem a sociedade contemporânea, cada vez mais associada ao consumo e a relações com marcas.

Em outros tempos, muitas das grandes corporações usavam, nos diferentes países em que atuavam, uma multiplicidade de nomes e identidades para as suas subsidiárias e respectivos produtos e serviços. Entretanto, gradativamente, as corporações foram percebendo que desenvolver uma única marca e uma identidade clara e coerente para a sua organização como um todo era a melhor maneira de criar uma impressão global nos seus públicos (PINHO, 1996, p. 29)

É notória, portanto, a importância da marca em uma organização. De acordo com Scott Davis (apud BOYETT, 2003, p. 56), mesmo sendo um componente abstrato, a marca representa um contrato com o cliente, estipulando o valor, qualidade e credibilidade do produto ou serviço. Um cliente pode não ter um relacionamento com um produto, mas é possível se construir uma relação com uma marca que, muitas vezes, passa o valor original que o produto poderia ter somente por seus aspectos práticos.

Agora que vimos sobre a marca propriamente dita e suas diversas formas e expressões, é possível ver a complexidade e importância que a marca tem para uma empresa,

4 MARKETING E PUBLICIDADE

Marketing é uma palavra da língua inglesa, conhecida e usada no mundo todo. Em inglês, *market* significa mercado, e *marketing* pode ser traduzido como mercadologia. Segundo a *American Marketing Association*: “é uma atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral” (MESQUITA, 2018). Envolve relações de troca entre a empresa e o consumidor. Enquanto uma das partes trabalha para divulgar seus produtos, a outra busca o que a primeira pode oferecer. Por meio de estratégias de *marketing*, uma empresa pode aumentar sua lucratividade e expandir seus negócios. Para uma empresa se firmar no mercado, ela deve considerar o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam na sociedade.

Kotler define o marketing como um processo social “por meio do qual pessoas obtêm aquilo de que necessitam e que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros” (KOTLER, 2000 p. 30). A aplicação do *marketing* pode ser direcionada para atividades com conceitos específicos, como o *marketing* cultural, o *marketing* político, entre outros. Ao investirem em estratégias de vendas e divulgações, as empresas valorizam seus produtos e serviços e os colocam em destaque.

O conjunto de ferramentas utilizadas para perseguir os objetivos de *marketing* com o público-alvo de uma empresa é chamado de *Mix de Marketing*. Essas ferramentas são classificadas em quatro grupos amplos, denominados os “4Ps do *Marketing*”: produto, preço, praça (ou ponto de venda) e promoção. Seguem breves definições, retiradas de Kotler e Armstrong (1998), de cada um desses grupos:

Produto: pode ser definido como alguma coisa que tenha como ser oferecido para compra, uso ou consumo em determinado local, e que tem como meta satisfazer um consumidor. Vale ressaltar que os produtos não precisam ser tangíveis, pois podem ser objetos físicos, serviços, locais, organizações, ideias ou combinações de vários elementos.

Preço: pode ser descrito como o valor que um comprador dá a uma empresa pelo benefício de ter ou usar um determinado produto ou serviço. Somente o preço dentro do composto mercadológico gera receita a uma

empresa, já que o resto pode ser considerado custo ou investimento.

Praça: o termo representa o conjunto de ações que levam os produtos ou serviços até o consumidor. Kotler define a praça como todas as atividades que uma empresa toma com o objetivo de fazer o produto ser acessível ao consumidor alvo. Aqui vale ressaltar que mesmo uma empresa que tem uma estrutura excelente, com funcionários proativos e produtos de qualidade, pode ser extremamente prejudicada se não tiver um sistema de logística e distribuição adequado.

Promoção: a atividade de promover está ligada a comunicação de determinados atributos de um produto ou serviço com o intuito de convencer o consumidor a adquiri-lo. A partir dessa ideia, o autor descreve que a importância de três objetivos básicos ao elemento da promoção: informar, persuadir e lembrar. Dada a ligação intrínseca entre a promoção e a comunicação, Kotler pontua que a comunicação representa o processo de transição de informações entre duas ou mais partes, com o objetivo principal de transmitir informações úteis e obter resultados positivos a partir delas. A comunicação pode ser dividida em cinco principais modos: as relações públicas, a venda pessoal, o *marketing* direto, a propaganda e a publicidade.

Se focarmos somente na promoção podemos adentrar no conceito de Comunicação Integrada de Marketing (CIM). Esta parte da comunicação lida com o conjunto de esforços, ações, estratégias e produtos de comunicação utilizados por uma determinada empresa ou entidade com o objetivo de agregar valor à sua marca ou melhorar sua imagem para um determinado público (FIGUEIREDO; CRESCITELLI, 2010, p. 3).

Figueiredo e Crescitelli (2010) ponderam que a comunicação não pode ser só direcionada para os clientes da empresa, mas precisa ser integrada com todas as partes relevantes da cadeia comercial: clientes em potencial, clientes já finalizados, funcionários da organização, gerentes, fornecedores e o Estado. Formando-se uma lógica na comunicação total da marca, evitam-se as distorções e os ruídos recorrentes do processo comunicacional.

Os autores ainda afirmam que o leque de ferramentas comunicacionais é bem diversificado, e que elas podem ser classificadas em tradicionais, complementares e inovadoras. Cada ferramenta dentro dessa classificação possui suas características e utilidades. Outra dimensão observada é a capacidade do dispositivo de atingir um público segmentado ou massificado.

Na primeira dimensão estão os dispositivos que atingem um nicho específico dentro do público-alvo; já na segunda, estão as ferramentas impessoais que têm como foco um grande número de pessoas. Na Figura 6 constam exemplos que articulam os dois tipos de classificação anteriormente citados.

FIGURA 6 - CLASSIFICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO



FONTE: (OGDEN; CRESCITELLI apud FIGUEIREDO, CRESCITELLI, 2010, p. 3)

Como visto na Figura 6, a publicidade faz parte do CIM, posto que é uma das diversas ferramentas a disposição da empresa. Enquanto o *marketing* é responsável por criar estratégias de divulgação, a publicidade trabalha para tornar público todo o conteúdo produzido. A publicidade está conectada ao *marketing*, pois sem ele não tem material para divulgar. Para que todo o trabalho de publicidade faça sentido, é preciso que haja informações qualificadas, o que requer a realização de pesquisas de *marketing*, que podem envolver o público-alvo, mercado, etc.

A publicidade é, portanto o meio pelo qual se transmite a mensagem do fabricante/fornecedor/provedor, despertando uma necessidade ou um desejo em uma parcela específica de uma sociedade de consumo, com a finalidade de levar esse público alvo à aquisição desses produtos (BENEDETTI; CORRÊIA, 2013, p. 78).

Segundo Benedetti e Corrêia (2013, p. 77), uma publicidade chega até o público alvo através de diversos veículos publicitários, que em geral se dividem em revistas, jornais, *outdoors* (cartazes, painéis), rádio, televisão, cinema, internet, publicidade direta (folhetos, catálogos, cartas, prospectos etc) e mídia

suplementar, que engloba todo o resto.

A publicidade é o grande meio de comunicação com a massa. Através de processos de comunicação, ela busca produzir sentidos favoráveis a uma marca ou produto, para os quais o consumidor poderá ou não se sentir atraído, usando o cotidiano e a identificação cultural para ser percebida e reconhecida pelo público alvo. A estrutura e os objetivos da publicidade mudaram ao longo das décadas, seguindo mudanças tecnológicas e sociais. No Brasil, a publicidade evolui de forma meritória. Este fato está ligado ao progresso industrial. Há uma correlação entre a indústria e a publicidade: à medida que uma cresce, a outra acompanha. Não se pode imaginar esse grande mercado consumidor sem o efeito da publicidade. Quando utilizada devidamente, é uma fonte de economia para produtores e de benefícios para consumidores.

Segundo Rasquilha (2006), a linguagem publicitária tem como característica convencer o consumidor. Ela pode ser dinâmica, coloquial, direta, simples e acessível. Essa linguagem possui recursos visuais, sonoros e interativos, neologismos (criação de uma palavra nova ou um novo sentido a uma palavra já existente), e estrangeirismos (introduz palavras vindas de outros idiomas), rimas, humor, entre outros.

Rasquilha descreve que as funções da publicidade dentro de uma sociedade podem ser observadas a partir da seguinte classificação:

Função informativa: tem como objetivo principal fazer chegar ao público alvo as informações relevantes sobre uma marca ou uma ideia. É muito usada no varejo e por instituições para promover produtos ou serviços que necessitam de descrições ou valores em conjunto com visual propriamente dito.

FIGURA 7 - LOPES/FRANZ/ODEBRECHT - HOTEL E EDIFÍCIO RESIDENCIAL LEGEND

Baixa Santa

Sábado 18
A TRIBUNA
www.tribuna.com.br

BREVE LANÇAMENTO

LEGEND
SANTOS | BRASIL

LIFE ESSENTIAL RESIDENCE

LEGEND
RESIDENCES

NOVOTEL
HOTEL

DESCUBRA UMA NOVA FORMA DE MORAR EM UM LANÇAMENTO QUE VAI FAZER HISTÓRIA EM SANTOS.

RESIDENCIAL COM SERVIÇOS, UM HOTEL COM BANDEIRA INTERNACIONAL E UM CLUBE TOTALMENTE RENOVADO. TUDO ISSO COM USOS INDEPENDENTES.

Aptos. de **57 e 80 m²**
Duplex de **60 e 121 m²**
1 e 2 dorms. c/ suíte

Unidades hoteleiras de **26,5 m²**

HIGH GARDEN NO 33 ANDAR

- Lago verde integrada no conceito High Line Park NY
- Sustentabilidade e natureza com vista privilegiada

LAZER RESIDENCE GROUND

- Brinquedoteca
- Playground
- Salão de jogos juvenil com terraço
- Salão de festas juvenil com terraço
- Lavanderia Wi-Fi

TOP CELEBRATE

- Salão de festas gourmet com chapeira
- Fitness center com sauna e sala de massagem
- Piscinas adulto e infantil
- Todos com vista panorâmica

PREVISÃO PARA FACILIDADES PAY-PER-USE

- Serviço de arrumação e limpeza
- Ponto de coleta de lavanderia
- Manutenção e conservação predial
- Gestão patrimonial
- Assessoria exportável

ACESSE JÁ f /@LEGENDSANTOS t @LEGENDSANTOS

FUTURA VENDEDORA
LOPES
CORRETORA IMOBILIÁRIA

REALIZADOR:
FRANZ
CONSTRUTORA

ODEBRECHT
CONSTRUTORA

O preço previsto é um orçamento na Prefeitura da cidade de Santos, sob o alvará nº SP 024221-12 e está sujeito a alterações. O empreendimento só será licenciado após a aprovação do plano de implantação pelo município e o registro da Reserva de Integração de Lazer em nome dos LOPES & ASSOCIADOS. O material indicado encontra-se em estudo e deve ser devidamente aprovado. Endereço: Rua das Indústrias, 14 - Bimpenamento Industrial S/A. A rede de serviços pay-per-use será determinada de acordo com a legislação de condomínios e sua implantação dependerá de debate mínimo por parte dos proprietários.

FONTE: (NOVO MILÊNIO, 2011).

A função econômica tem o objetivo de fazer com que o consumidor compre de maneira contínua um determinado produto, ativando-o continuamente para que ele não escolha outra marca ou não consuma mais um determinado serviço. Essa função é muito visível em datas comemorativas, em que não existe uma necessidade prática para o consumo.

FIGURA 8 - APELO AO SENTIMENTO DE AMOR E VALORIZAÇÃO DAS MÃES PARA INCENTIVAR O CONSUMO



FONTE: (CUNHA, 2016).

Uma das funções mais relevantes da publicidade talvez seja a função financiadora, cuja proposta é subsidiar/financiar veículos de comunicação. Um exemplo atual é o Webjornal, que vende espaços virtuais, cuja resposta é percebida pela quantidade de cliques recebidos. Essa função mantém boa parte dos veículos de comunicação, e sua deficiência pode levar à falência alguns meios específicos, como os jornais impressos, que estão com dificuldade em manter a receita devido à fuga de anunciantes para outras mídias, como as digitais.

FIGURA 9 - IMAGEM DE ANÚNCIO DE CALÇADOS EM UMA PÁGINA ON LINE DE NOTÍCIAS SOBRE POLÍTICA



FONTE: (DIÁRIO DE NOTÍCIAS, 2019).

Já a função substitutiva diz respeito à representação de uma simbologia,

criando uma realidade que substitui o objeto real por outro fictício que o represente. É o caso de mascotes e imagens cartunizadas, que não são representações idênticas ao produto, mas remetem ao produto de forma indireta.

FIGURA 10 - ANUNCIO DA MARCA SADIA COM SEU CONHECIDO PERU MASCOTE



FONTE: (MUNDO DAS MARCAS, 2006)

Uma das principais ferramentas de criação de peças publicitárias talvez seja a função estereotipadora, que se utiliza de um estereótipo específico para alcançar de forma igual um grande número de consumidores. É como o estereótipo da mulher esteticamente aceita em sua sociedade: muitas mulheres reconhecerão que ela é um padrão de beleza a ser seguido, e se o produto permitir que se aproximem de tal padrão, valerá a pena comprá-lo.

FIGURA 11 - PUBLICIDADE FEITA A PARTIR DE ESTEREÓTIPOS DE ALGUMAS PROFISSÕES



FONTE: (ID DESIGN, 201?).

Na função desproblematizadora, cria-se uma situação/discurso que remete à falta de algo na realidade do receptor, trazendo, em seguida a imagem de satisfação e felicidade relacionada a uma marca que solucione o problema e impulse o indivíduo a comprar o produto.

FIGURA 12 - PUBLICIDADE INSTITUCIONAL DA ODEBRECHT AGROINDUSTRIAL.



FONTE: (ATVOS, 2016).

Utiliza-se a função conservadora quando se comunica algo com aparente inovação, mas na verdade por trás disso já existem valores antigos apresentados de forma diferente, como no exemplo de publicidade abaixo, em que se apresenta um novo produto para o consumidor a partir de valores teoricamente inovadores, mas cujo texto remete a valores já consolidados da marca, os valores de “sempre”.

FIGURA 13 - IMAGEM RETIRADA DO SPOT PARA YOUTUBE DA NOVA FANTA



FONTE: (FANTA, 2017).

Pode-se dizer que é possível encontrar mais de uma função em uma mesma comunicação publicitária, algumas delas com características vindas das novas possibilidades tecnológicas em uso pelo público alvo. Tendo em mente que a publicidade é somente uma das ferramentas disponíveis para o *marketing*, vale ressaltar que suas funções e usos podem diferir de acordo com a combinação de usos e mídias, gerando inúmeras possibilidades para os profissionais de publicidade e *marketing*.

5 ESTUDO DO CASO: A MARCA ODEBRECHT

É possível observar as influências e repercussões que a *Odebrecht* e sua marca corporativa sofreram pelos acontecimentos recentes relacionados à Operação Lava Jato. A fim de melhor elucidar o caso da marca estudada, serão dispostas neste capítulo as definições do que foi a Operação Lava Jato, além de sua relação com a empresa. Definiremos também o *lobby* corporativo e a influência sofrida por ele devido à operação citada.

5.1 A OPERAÇÃO LAVA JATO

Essa parte conta com a conceituação do que é uma operação da Polícia Federal (PF) e com uma abordagem de como funcionam as operações, além de uma listagem quantitativa de quantas operações foram realizadas no período entre 2014 e 2016. Será feita também a análise da *Odebrecht*, de sua relação com as operações realizadas pela PF e da relação destas com os partidos políticos associados às investigações, os resultados obtidos e suas possíveis punições.

Para o entendimento e compreensão, e principalmente para sanar possíveis dúvidas no decorrer deste trabalho, é necessário definir o que é uma investigação criminal. Após isso, faz-se necessária uma abordagem acerca de o que é uma operação da Polícia Federal (PF).

A investigação criminal é uma atividade desenvolvida, em geral pela polícia (mas não exclusivamente por ela), com a finalidade de elucidar crimes, ou seja, obter provas de que um fato criminoso ocorreu, bem como que apontem quem foi que o praticou (FILHO, 2017, p. 7).

Filho (2017) expressa que, de maneira geral, uma operação da Polícia Federal (PF) é uma fase da investigação do crime (investigação criminal), destinada a averiguar/recolher provas que estejam supostamente com os suspeitos em questão, onde quer que estas provas estejam (casas, locais de trabalho, entre outros).

Segundo Lopes (2017), entende-se que a Polícia Federal tem a obrigação de apurar infrações penais contra a ordem política e social, além de

averiguar infrações penais praticadas em relação a serviços, bens, interesses da União ou de suas entidades autárquicas e empresas públicas, coletar diversas infrações penais em que haja repercussão interestadual ou internacional e em que se exija repressão uniforme. De acordo com o que estiver em lei, reprimir/prevenir o tráfico, seja ele de drogas ou qualquer outro tipo ilegal perante as leis brasileiras, exercer as funções de polícia marítima, aeroportuária e de fronteiras; e, por fim, exercer, com exclusividade, as funções de polícia judiciária da União.

Visto isso, quem executa as operações são os agentes da Polícia Federal.

As atribuições legais do APF são executar investigações e atuar em operações policiais objetivando a prevenção e repressão de ilícitos penais, bem como desempenhar outras atividades de interesse do Órgão, atuando como Polícia Judiciária da União (BETINI, 2012, p.12).

Primeiramente, vale destacar o foco principal da Polícia Federal. Venturini (2016) expressa que esta é subordinada ao Ministério da Justiça, que se mantém através de recursos da União. O diretor-geral da corporação é nomeado pelo Presidente da República. A Polícia Federal tem como premissas compartilhar com as Polícias Civil e Militar a competência de manter a segurança pública no país. A Constituição Brasileira delimitada o papel de cada uma dessas instituições. Como o foco deste artigo está vinculado ao combate nacional à criminalidade, expomos o papel da Polícia Federal, que é responsável por:

Investir infrações penais contra a ordem política e social ou contra a união, prevenir e investigar o tráfico de drogas, contrabando e descaminho, exercer funções de polícia marítima, aeroportuária e de fronteiras, exercer, com exclusividade, as funções de polícia judiciária da união, ou seja, que auxilia o judiciário em casos relacionados a órgãos federais (VENTURINI, 2016, p. 8).

Venturini (2016) informa que as investigações e o planejamento podem resultar em operações públicas, que podem levar de meses a anos. Portanto, antes da execução de uma operação, tem-se o inquérito, que é obrigatório para qualquer ação ligada à Polícia Federal, e que é motivado por denúncias ou informações relacionadas a outras investigações em andamento.

Depois do inquérito se dá a coleta de provas, com a equipe buscando

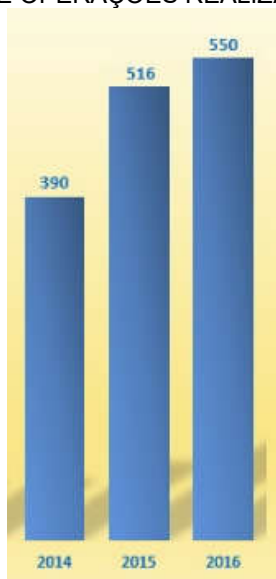
indícios de um crime que ocorre ou se finalizou. Uma vez que se coletem provas, pode-se ter a necessidade de autorizações judiciais, concedidas necessariamente por um juiz federal.

O mesmo autor também explicita que as operações podem ou não ser deflagradas; é organizada uma ação em que se torna pública a operação em questão, sendo o delegado do caso responsável por ela.

Em uma operação da Polícia Federal, segundo Venturini (2016), podem ocorrer prisões de diversas naturezas, como conduções coercitivas, buscas e apreensões e atuações conjuntas. Percebendo isso, as operações da Polícia Federal podem durar dias, meses ou até anos, uma vez que no desenrolar de uma operação específica se averiguam outras que não estariam em detrimento da lei.

A partir destas informações, destaca-se, segundo a Polícia Federal, o quadro com número de operações de 2014 a 2016.

FIGURA 14 - NÚMERO DE OPERAÇÕES REALIZADAS ENTRE 2014 E 2016



FONTE: (POLÍCIA FEDERAL, 2018)

Diante da Figura 3, é possível perceber que em 2015 e 2016 o número de operações aumentou significativamente em relação a 2014. Uma das operações que repercutiu mundialmente foi de modo geral, denominada como *Operação Lava Jato*.

Operação Lava Jato é a maior iniciativa de combate à corrupção e lavagem de dinheiro da história do Brasil. Iniciada em março de 2014, com a investigação perante a Justiça Federal em Curitiba de quatro organizações criminosas lideradas por doleiros, a Lava Jato já apontou irregularidades na Petrobrás, maior estatal do país, bem como em contratos vultosos, como o da construção da usina nuclear Angra 3. Possui hoje desdobramentos no Rio de Janeiro e no Distrito Federal, além de inquéritos criminais junto ao Supremo Tribunal Federal para apurar fatos atribuídos a pessoas com prerrogativa de função (MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL, 2018, p. 5).

No interior do universo de operações realizadas pela Polícia Federal, cabe destacar a Lava Jato, que é uma das operações iniciadas em 2013 e que vem sendo executada até os dias atuais. É uma das maiores operações realizadas no país em questão de tempo e apreensão de bens, dinheiro, informações, entre outros¹.

As quadrilhas investigadas pela Operação Lava Jato usavam uma rede de lavanderias e postos de abastecimento para movimentar e lavar dinheiro obtido de forma ilícita, por isso o nome dado à operação.

A primeira fase foi deflagrada pela Justiça Federal de Curitiba, em 17 de março de 2014. Quatro facções criminosas foram investigadas e processadas, cujas lideranças contavam com doleiros e operadores do mercado paralelo de câmbio. As propinas milionárias eram pagas aos altos escalões da estatal e nomes importantes da política do Brasil, e tinham seus valores estabelecidos em até 5% de contratos e licitações bilionárias que já estavam superfaturadas. Segundo Sasaki (2017) a principal linha de investigação da Lava Jato rastreia as doações eleitorais. Até a eleição de 2014, a lei autorizava doações de empresas a candidaturas. Era muito frequente que um mesmo grupo econômico doasse para todos os candidatos de um pleito.

Caldas (2017) ressalta que o Ministério Público pôde chegar ao conhecimento de um gigantesco esquema de corrupção envolvendo a Petrobrás, maior empresa estatal do país, a partir de provas obtidas e acordos de delações premiadas, mostrando que um grupo de empreiteiras formou um cartel no início dos anos 1990 para decidir a distribuição dos contratos da Petrobrás com valores superfaturados entre as empresas que dele participavam.

A delação premiada é um acordo que oferece benefícios a um réu em

¹ Disponível em: <https://examedaoab.jusbrasil.com.br/noticias/356571382/operacao-lava-jato-entenda-o-caso>. Acesso em: 08 nov. 2018.

troca de informações sobre um esquema criminoso. Quando ele se torna um delator, deve contar tudo o que sabe: nomes, dados, endereços, telefones, locais em que os outros envolvidos costumam se reunir. Sasaki (2017) salienta que não é necessário apresentar provas, mas as informações têm de ser confirmadas pelas investigações posteriores. Se os atos relatados forem comprovados, o réu tem a pena reduzida ou pode cumpri-la em regime mais brando, como prisão domiciliar.

De março a dezembro de 2014, foram deflagradas sete fases e emitidos inúmeros mandados de busca e apreensão, prisões temporárias, prisões preventivas e conduções coercitivas, que culminaram em prisões. Nesse ano também foram instauradas a CPI da Petrobrás e a CPMI no Senado. As doações eleitorais até 2014 eram permitidas, mas deveriam respeitar os limites definidos por lei, que estipulava um teto eleitoral. Contudo, muitas candidaturas burlavam essa lei para poder ampliar seu poder econômico durante a campanha eleitoral e conseguir vencer a disputa. Para isso, elas recorriam ao caixa 2. Trata-se do dinheiro que não é contabilizado oficialmente, nem declarado à Receita Federal.

No *website* da Polícia Federal (2016) descreve que a operação contou com a participação de aproximadamente 400 policiais federais que deram cumprimento a 81 mandados de busca e apreensão, 18 mandados de prisão preventiva, 10 mandados de prisão temporária e 19 mandados de condução coercitiva, em 17 cidades dos seguintes estados: PR (Curitiba, São José dos Pinhais, Londrina e Foz do Iguaçu), SP (São Paulo, Mairiporã, Votuporanga, Vinhedo, Assis e Indaiatuba) DF(Brasília, Águas Claras e Taguatinga Norte), RS (Porto Alegre), SC (Balneário Camboriú), RJ (Rio de Janeiro), MT (Cuiabá).

Em 2015 foram 14 fases, que resultaram em mais de 30 prisões. Entre elas, ex-deputados e o ex-diretor da Petrobrás, Nestor Cerveró. Muito em função da evolução das investigações da Lava Jato, em 2015, começou a ser avaliada pela Câmara dos Deputados a proposta de emenda constitucional (PEC) nº 352/2013, que determinaria que somente pessoas físicas poderiam doar às campanhas eleitorais, regra que começou a valer a partir das eleições de 2018. No ano de 2016, a principal manobra da Operação Lava Jato foi a investigação do Instituto Lula e sua ligação com a construtora *Odebrecht*. O ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva, seus dois filhos e Paulo Okamoto, seu

amigo, foram alvos de investigações².

Cavalvante (2018) em notícia publicada no jornal O Povo Online cita que as investigações da Operação Lava Jato apresentaram desdobramentos quase que diariamente Foram 28 prisões, 19 conduções coercitivas e 81 mandados de busca e apreensão na primeira fase. Quatro anos, e 49 fases depois, a investigação — e seus desdobramentos — se tornou a maior ação de combate à corrupção já realizada no país, e redefiniu os rumos da política nacional. Ela revelou uma complexa organização criminosa atuando em várias frentes para promover enriquecimento ilícito de empresários, políticos, doleiros e pecuaristas brasileiros ao passo que causava sangrias aos cofres públicos.

5.2 OPERAÇÃO LAVA JATO E ODEBRECHT

Durante a Operação Lava Jato, foram descobertos diversos casos específicos, ligados direta e indiretamente com problemas de corrupção da Petrobrás, sendo destacado no atual trabalho o caso *Odebrecht*, que se deu a partir de investigações na Petrobrás.

Novamente Calvavante (2018) demonstra que Marcelo Odebrecht, presidente da *Odebrecht*, organizava os pagamentos de propina e doações eleitorais aos políticos. Orientava funcionários para não fazerem acordos com candidatos que prejudicassem interesses seus e dos demais envolvidos. Além disso, identificava os “padrinhos” de cada político. Atividades como propinas e doações eram tratadas na empresa como ações corretas e dentro da normalidade. Ele foi acusado de, junto com a construtora Andrade Gutiérrez, pagar mais de R\$ 700 milhões em propinas. No dia 19 de junho de 2015, Marcelo Odebrecht foi preso em caráter preventivo.

O juiz Sérgio Moro, responsável pela Operação Lava Jato na primeira instância, afirma que ele foi responsável pelo pagamento de 108 milhões de reais e 35 milhões de dólares aos agentes da Petrobrás.

Esses pagamentos de propina a ex-diretores da estatal para a obtenção de contratos com o Governo por vezes chegavam a 3% do valor total das obras orçadas, segundo o Ministério Público. Entre elas estão o Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro (Comperj) e as refinarias Abreu e Lima, em Ipojuca, Pernambuco, e Getúlio

2 Disponível em: <https://examedaoab.com/noticias/operacao-lava-jato-entenda-o-caso-2/>. Acesso em: 08 nov. 2018.

Vargas, em Curitiba. De acordo com o magistrado, 'um único crime de corrupção [na refinaria Getúlio Vargas] envolveu pagamento de cerca de 46,7 milhões de reais em propinas'. (MORO apud EL PAÍS, 2016, online)

Estima-se que o Grupo Odebrecht tenha pagado cerca de R\$ 1 bilhão em propinas, entre 2004 e 2014.

O Setor de Operações Estruturadas, chamado de 'departamento da propina' por investigadores, funcionou como órgão para pagamento de propinas e caixa-2 no grupo desde 2006 e foi dissolvido em julho de 2015, um mês após Marcelo Odebrecht e executivos do grupo serem presos pela Lava Jato. Foi instalado dentro da estrutura empresarial para controle, organização e operacionalização de pagamento ilícitos. Incluía em seus serviços não só a contabilidade e o controle financeiros desses dispêndios, mas também da "dissimulação da origem ilícita" dos pagamentos. (MARIN, 2015)

Após a prisão de Marcelo Odebrecht, condenado a ficar 19 anos na cadeia por corrupção ativa, lavagem de dinheiro e associação criminosa, a presidente do STF (Supremo Tribunal Federal), ministra Cármen Lúcia, homologou as 77 delações e, com isso, a Corte autorizou que o conteúdo dos depoimentos fosse utilizado nas investigações do MPF (Ministério Público Federal). A partir disso, a Procuradoria-Geral da República analisou o conteúdo das delações, o que somente quer dizer que elas são reconhecidas judicialmente, e não que o conteúdo delas foi examinado.

Alguns dos delatores tinham foro privilegiado. De acordo com artigo 52 da Constituição Federal (1988):

Art 52 - Os Ministros de Estado não serão responsáveis perante o Congresso, ou perante os Tribunais, pelos conselhos dados ao Presidente da República.

§ 1º - Respondem, porém, quanto aos seus atos, pelos crimes em lei.

§ 2º - Nos crimes, comuns e de responsabilidade serão processados e julgados pelo Supremo Tribunal Federal, e, nos conexos com os do Presidente da República, pela autoridade competente para o julgamento deste (BRASIL, 1988, online).

Advogados de Marcelo Odebrecht conseguiram fechar um acordo com a força-tarefa da Operação Lava Jato para reduzir sua pena mediante a entrega de sua delação premiada. Ele permanecerá preso em regime fechado até dezembro de 2017, depois cumprirá os outros sete anos e meio em regime semiaberto e aberto, o que inclui também o domiciliar.

Em Abril de 2017, Edson Fachin, o ministro relator da Lava Jato no

Esparcia retoma dizendo que o termo *lobby*, historicamente, é mais antigo que a terminologia *pressure groups*, já que por muito tempo foi associado aos corredores da Câmara Baixa da Grã-Bretanha. Posteriormente, o termo remeteria às conversas nos corredores da Câmara e, após 1830, ele

começou a ser usado para determinar todo o conjunto de grupos que pretendiam influenciar os parlamentares.

Seguindo essa linha, já no continente americano, em 1946, o governo dos Estados Unidos cria uma definição por meio do Federal Regulation of Lobbying Act, em sua seção 307.

Qualquer pessoa, indivíduo, sociedade, comitê, associação, corporação ou qualquer outra organização ou grupo de pessoas que, de forma direta ou indireta, coletam ou recebem dinheiro, ou qualquer outra coisa de valor, para utilizá-lo especialmente no cumprimento dos seguintes fins: a) aprovar ou negar qualquer lei no congresso dos Estados Unidos. b) influenciar, direta ou indiretamente, para que se aprove ou se negue toda a legislação pelo Congresso dos Estados Unidos (ESPARCIA, 2013, p. 35).

É possível inferir que o lobista seria um intermediário entre um grupo ou empresa e o governo de um determinado país ou cidade, um tipo de agência técnica ou de gestão especializada de pressão política. Esparcia descreve que existe uma relação entre aqueles que contratam esse serviço e o tamanho da entidade/empresa: quanto maior a empresa menor a necessidade da contratação de lobistas, pois a própria entidade será capaz de ter seu próprio departamento dedicado ao assunto ou ter influência política e econômica suficiente para falar diretamente com o governo e entidades públicas.

As técnicas usadas por lobistas foram detalhadas por (DYE, ZEIGLER, SCHUBERT 1990, p. 227-230) e divididas em quatro grandes categorias:

1) Acesso ao poder, desde escritórios de advocacia e agências de Relações Públicas todos os meios que possibilitem comunicar as informações pertinentes aos gestores públicos.

2) Informação. O lobista tem que conhecer o processo legislativo e as posições de cada grupo nas diferentes situações, utilizando-se das suas capacidades comunicativas para aplicar a informação no momento certo.

3) Mobilização da base, mais conhecida como *grassroots mobilization*. É feita através dos meios de comunicação pessoais, como as mídias sociais e telefonemas para a autoridade em específico, com ar de naturalidade, dando a entender que se trata de pressão popular.

4) Campanhas de apoio. Base de todas as técnicas anteriores, essa ação tem como objetivo criar uma imagem pública favorável aos grupos ou às pessoas, criando uma demanda pública específica.

Essas táticas são empregadas de modo sutil ou escancarado, tudo depende do que o lobista quer alcançar e da sua em perceber qual meio será mais efetivo. Contudo, nem tudo o que é feito dentro das campanhas de *lobby* é bem-visto pela comunidade ou pelos políticos. Como Esparcia havia afirmado, o *lobby* é visto como uma atividade duvidosa pela população de modo geral, portanto existe uma tendência forte para a sua criminalização ou marginalização. Entretanto, segundo Esparcia, nos Estados Unidos, que é a pátria dos *lobbies*, as empresas e organizações que fazem esse tipo de serviço são muitas e têm muita força. Para que não fossem marginalizadas ou tidas como criminosas, o governo resolveu fazer uma regulamentação das atividades de *lobby*.

[...] se tem tentado regular sob dois princípios: o do direito que o público tem de conhecer os fundos e os meios de ação dos lobistas, assim como o da igualdade de oportunidades que deve garantir a todos os indivíduos e a todos os grupos a possibilidade de dirigir petições ao poder público” (ESPARCIA, 2013, p. 34)

Seguindo esses princípios, a chamada *Federal Regulation of Lobbying Act*, de 1946, que efetivamente não é uma lei mas faz parte do capítulo três da *Legislative Reorganization Act*, foi efetivamente a primeira regulamentação da atividade de *lobby*. Segundo Esparcia (2013, p. 120), as linhas gerais da regulamentação foram:

a) sua aplicação era geral e lidava com todos os tipos de *lobbying*, nas suas variações de forma como nos diferentes modos de atuação.

b) ficou delimitado que o lobista era qualquer pessoa ou organização que tentava influenciar a aprovação ou negação de uma lei com qualquer tipo de valores de terceiros.

c) foram estabelecidas várias obrigações para os agentes dos grupos de pressão; entre elas, toda pessoa que tivesse o intuito de agir como lobista teria que solicitar uma inscrição nas Secretarias da Câmara dos Representantes e do Senado; o lobista teria que revelar para quem trabalharia, os valores que receberia e que empregaria, além de quais os interesses de seus clientes e o período de tempo em que realizaria as atividades; existiria a necessidade da contabilidade dos valores recebidos, sendo registrados todos os recebimentos acima de 500 dólares, quem doou e com qual objetivo; anualmente, o lobista teria que prestar contas aos representantes oficiais por meio de um relatório

detalhado das atividades realizadas.

Ainda segundo Esparcia, caso um lobista agisse em desigualdade com as normas, a punição variava entre multa, proibição da atividade durante três anos e prisão. Por mais que as descrições da regulamentação e a própria ideia de regulamentar passem uma ideia de que os Estados Unidos atuavam de forma decisiva quando se tratava de *lobbying*, o próprio autor explicita que não se chegou a criar um organismo de controladoria para a fiscalização.

Deste modo, pouco se fazia para repreender desvios da conduta entre os lobistas. Um exemplo disso foi que a National Association of Manufacturers (NAM), uma das organizações mais influentes dos anos 50 e 60, só se inscreveu como organização que atuava como lobista no ano de 1975. O autor explicita que “esta ineficiência, até hoje, não se restringe apenas às associações não inscritas, mas também àquelas que definem seus objetivos e pretensões de forma excessivamente livre, ainda que inscritas” (ESPARCIA, 2013, p. 120).

Voltando para o contexto do Brasil, vale a pena verificar se existe e como funciona a regulamentação da atividade de *lobby*. Segundo Masi (2016), em seu artigo no blog da Jusbrasil, o Brasil no momento ainda não possui regulamentação específica para a atividade dos lobistas. Nos anos de 2011 a 2013, foram elaboradas algumas leis que tratam de temas correlatos, como as leis de Acesso à Informação (lei 12.527/11), do conflito de Interesses (lei 12.813/13) e a anticorrupção (lei 18.846/13). Já Nogueira (2016), em matéria para a *ISTOÉ Dinheiro*, comenta que existe uma proposta de regulamentação que data de 1994, que ficou engavetada a maior parte desse tempo.

Ele prossegue afirmando que, em vista dos acontecimentos relacionados aos escândalos de corrupção da Lava Jato, o Ministério da Transparência decidiu dar prioridade a essa pauta, “no intuito de demonstrar a integridade das instituições e promover o *compliance* e a *accountability* nestes dois setores” (MASI, 2016, online).

Ainda, segundo Masi, o ministro Torquato Jardim coloca que as demandas da sociedade são diversificadas e somente os partidos políticos não têm capacidade de abranger todas elas. O ministro continua dizendo que é preciso um mecanismo legítimo pela sua ação e legal pela sua regulamentação que complemente a representação dos partidos políticos. Seguindo esses

preceitos, o ministério montou um Grupo de Trabalho para a elaboração da regulamentação do setor, que gerou as seguintes linhas gerais para o *lobby* aplicável ao Poder Executivo Federal.

I – aconteça de forma organizada (por canais institucionais estabelecidos, com representantes identificados e procedimentos transparentes); II – por grupos de interesse definidos e legítimos (previamente cadastrados e com registro dos participantes, a quem representam e assuntos tratados nas audiências); e III – dentro da lei e da ética (regras para recebimento de presentes ou qualquer tipo de benefícios por agentes públicos) (CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO, 2016, online).

É possível fazer um paralelo entre essa concepção e o que já havia sido pensado em termos de regulamentação nos Estados Unidos, como Esparcia havia citado. Inclusive, também é possível fazer um paralelo entre o forte pensamento negativo que a população tem em relação ao *lobby*, vendo-o como uma atividade por essência fraudulenta, que tem como intuito corromper a administração pública (o que não chega a ser uma surpresa, já que, como visto anteriormente, um dos maiores escândalos de corrupção no Brasil, a Lava Jato, pode ser caracterizado como um grupo exercendo *lobby* de maneira irregular). Nesse universo de empresas e grupos que exerceram *lobby* irregular e outros inúmeros delitos, temos a *Odebrecht*, que é a empresa estudada nesse trabalho.

Dentro da temática do *lobby*, é possível ver que a *Odebrecht* se utilizou de algumas das ferramentas citadas por Dye, Zeigler e Schubert para que suas demandas chegassem aos ouvidos dos órgãos públicos brasileiros. Segundo Campos (2016) em entrevista para Schreiber (2016) jornalista da BBC Brasil, a maior parte das empreiteiras de grande porte que temos hoje no país veio de uma origem similar, isto é, entre as décadas de 30 e 50, quando o país começou a se industrializar e teve uma grande demanda por infraestrutura. Campos coloca que o capitalismo brasileiro tem uma particularidade, a centralidade muito evidente do Estado no processo de desenvolvimento de acumulação de capital. Essas empresas, seus dirigentes, seus donos, em geral partem de uma relação prévia com o aparelho do Estado.

As relações citadas acima podem ser colocadas na categoria de acesso ao poder. Essas empresas, desde sua criação, já demonstram que tinham forte capacidade de se comunicar com os governos, sejam eles executivo ou

legislativo. Assim demonstra a *Odebrecht*; dentro dos vários esquemas de lobismo, tanto os mais éticos quanto os completamente ilegais, vê-se a facilidade com que o grupo se comunicava e trazia seus interesses aos órgãos públicos; muitos dos quais, por vezes, podiam ser considerados dentro da lei caso existisse uma legislação brasileira de lobismo, pois pagar um grupo ou indivíduo para exercer pressão no poder público por si só não se qualifica um ato corrupto, como visto anteriormente.

Outra ferramenta citada por Dye, Zeigler e Schubert é a capacidade do lobista angariar informações sobre o governo e os diferentes grupos que o formam. Segundo Campos, a *Odebrecht* tem contratos com a estatal Petrobrás desde os anos 50, e veio crescendo junto com ela desde lá. Inclusive, na sua ramificação para outros setores, o grupo escolheu o petroquímico. Isto mostra uma capacidade enorme de análise de informações e de escolha em que grupo fazer pressão, pois, com a ramificação Braskem, ela dependia totalmente dos preços de insumos de petróleo, os quais, na maior parte do tempo, eram definidos por decisões políticas, já que o diretor da Petrobrás é definido pelo governo.

É possível observar uma estreita relação da empresa com o governo, o que claramente passa das fronteiras da legalidade, algo que não é novo, pois segundo Campos (2016), ainda em sua entrevista para a BBC Brasil, a *Odebrecht* se nacionalizou devido às obras feitas para a Petrobrás, cujos contratos conseguiu por ter um posicionamento nacionalista, isto é, por não ter grande influência estrangeira em suas atividades, bem na época em que os militares estavam no poder e com a visão de que muitas das obras construídas são de segurança nacional, pelo setor petroquímico ser estratégico militarmente. Desde a época militar a *Odebrecht* tinha um contato forte com o governo, o que com o tempo somente se intensificou.

Nesse contexto, vê-se o aumento da influência econômica e a consolidação da marca como a da maior empreiteira do Brasil e da América do Sul. Logo após esse período, em meados de 2012, tem-se o início das investigações que culminariam na Lava Jato. Por volta de 2006, criou-se o Setor de Operações Estruturadas, onde a *Odebrecht* controlava toda sua remessa de valores em propinas. Dá para notar que a empresa estruturou o que poderia ser considerado seu setor de *lobby*, mas, como visto, a própria

história da empresa mostra que desde o início se teve um posicionamento indevido na tratativa com o setor público. Talvez pela falta de uma devida regulamentação do *lobby*, ou por outros fatores, a empresa optou por fazer um esquema massivo de tráfico de influência e pagamentos ilícitos, de maneira escusa e longe dos olhos do público.

Como visto anteriormente, entretanto, o desenvolvimento das operações da Lava Jato na Petrobrás acabou levando à *Odebrecht*, que por sua vez fez a série de acordos de delação premiada, revelando o sistema absurdamente fraudulento que formulou para exercer influência na esfera pública. Claro que nunca se saberá 100% do que foi negociado pelo Setor de Operações Estruturadas, pois ele pode ter exercido *lobby* até na investigação que a Polícia Federal fazia, isto é, a própria PF pode ter sido corrompida (o que tem sentido, não comprovação, devido ao número de envolvidos e sua importância política).

5.4 PERCEPÇÃO DA MARCA *ODEBRECHT*

Após a análise realizada no capítulo anterior, será dada atenção à marca *Odebrecht*, relacionando-a à operação Lava Jato, na qual a empresa foi investigada. Serão abordadas outras estatísticas além da cotação das ações, como as relativas à participação no mercado em comparação com a época dos escândalos, verificando nesse período como se deu a comunicação e se ela resultou em mudanças concretas no valor da marca, assim como na cobertura midiática sobre a empresa. Além disso, observaremos os *rankings* internacionais de uma das marcas mais importantes que pertencem ao *holding Odebrecht*, a marca *Braskem*.

O *holding* é composto por um total de cinco diferentes empresas, *Odebrecht Engenharia e Construção*, *Braskem*, *Odebrecht TransPort*, *Odebrecht Óleo e Gás* e *Odebrecht Realizações Imobiliárias*. Suas atuações e logos podem ser vistas na Figura 16.

FIGURA 16 - MARCAS DO HOLDING E SUAS MUDANÇAS DE IDENTIDADE VISUAL

	Odebrecht Engenharia e Construção, que teve o nome mais envolvido nos escândalos de corrupção, não vai mudar de marca no curto prazo
	Braskem, braço petroquímico do grupo, será a primeira a renovar marca; nome continua, mas ganha nova identidade visual
	Odebrecht TransPort, que atua em infraestrutura como mobilidade urbana, portos, rodovias e aeroportos, vai ganhar novo nome
	Odebrecht Óleo e Gás, que opera sondas e plataformas de petróleo, terá um novo nome ainda neste ano
	Odebrecht Realizações Imobiliárias, que atua em projetos residenciais, empresariais, comerciais e hoteleiros, também muda neste ano

FONTE: (CUNHA, 2017).

Segundo Cunha (2017), em reportagem a Folha de São Paulo online, com exceção do nome do próprio *holding*, todas as subsidiárias mudarão de nome ou identidade visual. Isso se deve ao fato de que a empresa passa por uma tentativa de recuperação reputacional.

A marca *Odebrecht* teve ações e desfechos históricos relacionados à corrupção, além da sua organização para favorecimento de atos ilícitos, ilegais, imorais e antiéticos.

Começou há quatro anos, com o início da Operação Lava Jato, e nada garante que já chegou ao fim. Passa pela prisão de grandes figurões da política e do empresariado brasileiro, batalhas judiciais, performances midiáticas e até pela morte de um ministro do Supremo Tribunal Federal (EL PAÍS, 2018, p. 1).

O jornal El País (2018) destaca que as operações tiveram início em Março de 2014, com investigações ligadas a Petrobrás.

Em uma operação praticamente rotineira sobre crimes financeiros, a polícia detém várias pessoas, entre elas um homem chamado Alberto Yousseff. Uma vez na prisão, esse homem com antecedentes criminais, mas também contatos importantes entre a elite, diz que poderia derrubar a República com as informações que tinha. Em pouco tempo, prendiam Paulo Roberto Costa, diretor de Abastecimento da Petrobras entre 2004 e 2012. A operação, chamada de Lava Jato, torna-se algo mais complicado que revela um gigantesco esquema de corrupção na petroleira estatal. No exterior, a operação ficou conhecida como 'Caso Petrobras'(EL PAÍS, 2018, p. 1).

Dessa forma, a partir de uma operação “rotineira”, após a detenção de colaboradores da empresa, uma pessoa se sobressaiu com informações que feriram o orgulho e senso de moral do Brasil, dando início aos processos de investigação mais amplos e direcionados: o caso da Petrobrás.

Após o ano de 2014, já no início de 2015, escândalos envolvendo o tesoureiro do Partido dos Trabalhadores (PT), João Vaccari Neto, vieram à tona a partir de um interrogatório surpresa.

Agentes policiais e promotores interrogaram de surpresa João Vaccari Neto, tesoureiro nacional do Partido dos Trabalhadores (PT), conduzido de forma coercitiva à delegacia. Os policiais federais tiveram que pular o muro para entrar em sua casa em São Paulo, porque foram proibidos de entrar. Vaccari estava no cargo político mais alto entre os interrogados até então (EL PAÍS, 2018).

Após esse acontecimento, no mesmo ano de 2015, o El País (2018) informou que se iniciaram investigações de senadores e deputados, sendo a investigação de possíveis atos de corrupção relacionada com a Petrobrás.

Destaca-se em 2016 a prisão de Marcelo Odebrecht, noticiada pelo El País (2018), após a condenação a 19 anos e alguns meses de pena, que se tentou diminuir com o oferecimento de ajuda nas investigações.

Diante disso e de relatórios realizados pelos presos, além de confissões, em 2016 o jornal El País informou que a Polícia Federal começou a investigar o ex-presidente Lula por tráfico de influência, pela “venda de medidas provisórias – projetos de lei com caráter de urgência, ao qual o Parlamento deve dar prioridade – que beneficiaram fabricantes de automóveis” (EL PAÍS, 2018).

Após isso o jornal El País informa que foi desmantelado o sistema de corrupção da *Odebrecht*.

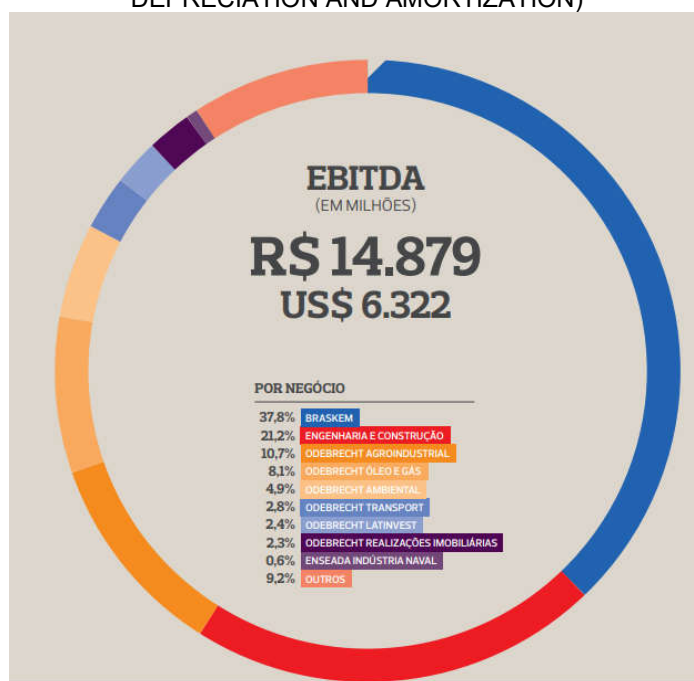
Os investigadores descobriram um sistema 'profissional' de corrupção baseado no pagamento de subornos da construtora *Odebrecht*. As suspeitas eram de que altos executivos do grupo operavam um esquema de contabilidade paralelo chamado 'setor de operações estruturadas', destinado a pagar propinas e que possuía até um sistema eletrônico próprio. Oito executivos foram presos. Havia um departamento inteiro da empresa dedicado a administrar as propinas (EL PAÍS, 2018).

Já em 2017, revelações de executivos da empresa *Odebrecht* informaram de que forma tudo acontecia, citando nomes de políticos eleitos e executivos, segundo o El País (2018),

A confissão dos executivos da *Odebrecht* se tornou pública, e se expôs como as pessoas mais poderosas do setor privado utilizavam de meios ilícitos e antiéticos para a compra de favores, contratos, leis, entre outros, sendo destacado que estes atos ocorreram durante anos.

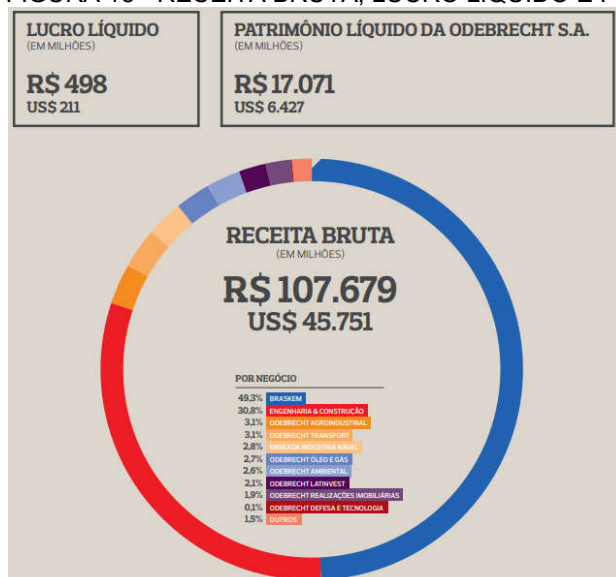
Diante de diversos acontecimentos envolvendo o governo do PT e a empreiteira *Odebrecht*, esta se viu com alterações em seu faturamento. A seguir, serão mostrados dados relacionados aos relatórios Anual 2014/2015, Anual 2015/2016, Anual 2016/2017, segundo a própria *Odebrecht* (2015, p. 13-16):

FIGURA 17 - INDICADOR EBITDA (EARNINGS BEFORE INTEREST, TAXES, DEPRECIATION AND AMORTIZATION)



FONTE: (ODEBRECHT, 2015, p. 17).

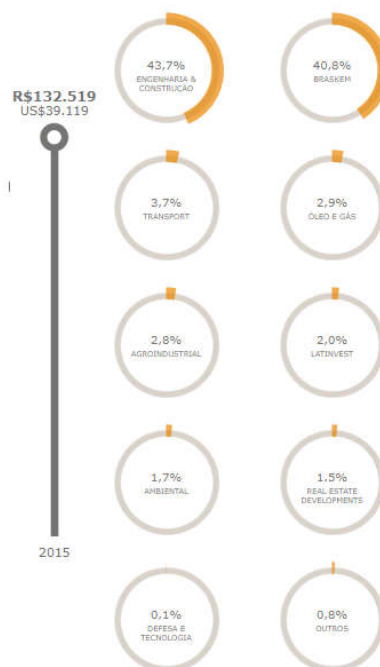
FIGURA 18 - RECEITA BRUTA, LUCRO LÍQUIDO E PL



FONTE: (ODEBRECHT, 2015, p. 25).

No ano de 2015, a receita bruta da *Odebrecht* teve um aumento significativo, apesar das operações e queda das ações. A Figura 19 demonstra o valor da receita bruta total e das receitas brutas por negócio.

FIGURA 19 - RECEITA BRUTA



FONTE: (ODEBRECHT, 2016)

A receita bruta da *Odebrecht* S.A. somou R\$ 132,5 bilhões em 2015, evolução de 26,9% comparativamente ao ano anterior. Em dólares, o valor foi de US\$ 39,1 bilhões, com decréscimo de 11,8% sobre 2014. O desempenho reflete o gradual aumento da atuação da *Odebrecht* fora do Brasil nos últimos anos, além do impacto cambial no período, com a desvalorização de 43,9% da cotação média do real durante o ano em relação à moeda norte-americana. O câmbio também teve efeito sobre o patrimônio líquido de R\$ 13,7 bilhões, 18,6% menor do que em 2014 (*ODEBRECHT*, 2015, p. 5).

Por ser uma empresa multinacional e ter sedes e projetos em varias partes do mundo, a *Odebrecht* tem uma grande demanda por recebimento em dólar. Uma vez que suas ações despencaram desde 2014, quando se deu início das operações contra *Odebrecht*, o dólar posteriormente se valorizou, aumentando seu valor de mercado e valorizando a empresa.

FIGURA 20 - EBITDA 2015/2016

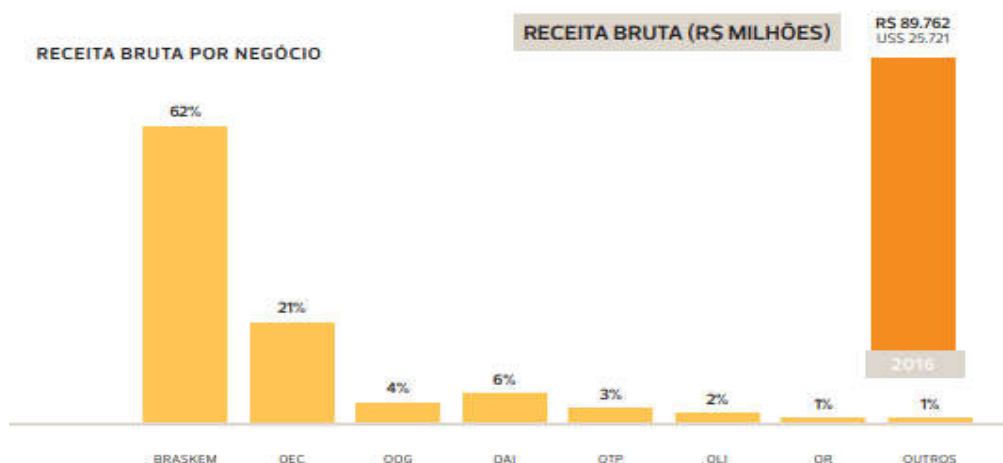


FONTE: (*ODEBRECHT*, 2016).

A geração de caixa, expressa pelo Ebitda (resultado antes de juros, impostos, depreciação e amortização) totalizou R\$ 20,8 bilhões, crescimento de 40,7% em comparação a 2014. Em dólares, foi de US\$ 6,1 bilhões, 2,2% abaixo do ano anterior (US\$ 6,3 bilhões). A Braskem, que registrou recorde histórico de geração de caixa, respondeu por 45,1% do Ebitda, seguida de Engenharia & Construção (28,0%) e Óleo e Gás (8,9%) (*ODEBRECHT*, 2015).

Já no resultado líquido, a *Odebrecht* (2015) informa que foi negativo em R\$ 298 milhões em relação aos anos anteriores (2015). “Esse valor foi afetado pela desvalorização do real diante do dólar em 2015 (cerca de 40%) e pela correção monetária em sucursais e subsidiárias em ambientes de economia hiperinflacionária” (*ODEBRECHT*, 2015).

FIGURA 21 - RECEITA BRUTA DA ODEBRECHT EM 2016



FONTE: (ODEBRECHT, 2016, p. 23)

A receita bruta da *Odebrecht* S.A. somou R\$ 89,8 bilhões em 2016 (o equivalente a US\$ 25,7 bilhões), o que representou redução de 32,3% em relação a 2015. Esse resultado decorreu de fatores como: alienação de ativos, redução das operações condicionadas à capacidade de pagamento dos Clientes, efeito da desvalorização cambial em ambientes de economia hiperinflacionária, bem como queda na velocidade de adição de novos projetos em função dos desdobramentos do processo de leniência (ODEBRECHT, 2015, p. 23).

Percebemos que, em longo prazo, o esquema, bem como o processo e os envolvimento com escândalos, prejudicaram a empresa em questão, levando-a ao seu patamar mais baixo. A empresa também teve uma desvalorização, levando em consideração a queda do dólar, perdendo mais valor de mercado frente às oscilações do mercado financeiro.

FIGURA 22 - EBITDA 2016/2017



FONTE: (ODEBRECHT, 2016, p. 23).

A geração de caixa, expressa pelo Ebitda (resultado antes de juros, impostos, depreciação e amortização), totalizou R\$ 17,8 bilhões (o equivalente a US\$ 5,1 bilhões), representando redução de 14,19% em relação a 2015. A Braskem, que registrou recorde histórico em 2016, respondeu por 65% do Ebitda.(ODEBRECHT, 2015, p. 23).

Bueno (2018) informa que a marca *Odebrecht* foi construída durante décadas por ações de comunicação/*marketing* que valorizaram sua competência em diversas áreas de atuação, compromisso com a ética e transparência, sustentabilidade e desenvolvimento nacional.

Este conjunto de atributos positivos que foram, ao longo do tempo, incorporados à identidade e, em consequência, à imagem da marca *Odebrecht* sofreu abalo dramático a partir de 2015, no desenrolar da Operação Lava-Jato, que desvendou as relações espúrias entre o Grupo (e seus gestores, inclusive o patrono do grupo – Emílio *Odebrecht* e o seu presidente, Marcelo *Odebrecht*) e a classe política e governamental, de que resultou a prisão de quase 70 diretores e do próprio presidente (BUENO, 2018, p. 7).

Bueno (2018) destaca ainda que mais de 100 mil funcionários perderam o emprego. Diante disso, a *Odebrecht* tomou uma série de providências, entre elas um acordo de leniência com a controladoria Geral da União, “como desembolso despesa da multa; e a revisão drástica da sua política de governança” (BUENO, 2018, p. 8).

As ações de comunicação foram divididas em quatro momentos,

a) a elaboração e divulgação ampla de documento intitulado ‘Compromisso com o Brasil’; b) elaboração e divulgação da Política

de Conformidade, com a explicitação de 10 compromissos assumidos pela nova gestão; c) alteração da marca das empresas num processo que a *Odebrecht* denominou re-branding e d) divulgação interna e externa de suas posturas em relação ao mercado, à sociedade e aos seus trabalhadores, a partir de um conjunto de vídeos institucionais sobre vários temas; da presença agressiva nas mídias sociais com participação direta de seu gerente de comunicação, Marcelo Lyra; e do uso do *marketing* de conteúdo ou *brandedcontent* em parceria com veículos da grande imprensa (BUENO, 2018, p. 9).

No momento em que aconteceram os escândalos, a empresa perdeu a credibilidade do mercado, o que se refletiu nitidamente em seu valor, bem como nos lucros e receitas já demonstrados. Com as ações de comunicação sempre muito bem estruturadas, a *Odebrecht* atuou na ação comunicacional relacionando as divulgações internas e externas, a fim de demonstrar sua nova postura frente ao mercado, à sociedade e aos colaboradores.

Visto isso, analisaremos agora o *ranking* da marca Braskem, uma das principais marcas que pertencem ao *holding Odebrecht*, que teve parte muito importante nas investigações da Operação Lava Jato. Sendo esta a marca mais relevante associada à *Odebrecht*, e havendo nela uma participação expressiva da Petrobrás, podemos observar *rankings* mundiais e o impacto de sua participação neles de maneira mais eficiente, além de demonstrar o impacto internacional na marca, visto que a *Odebrecht*, como *holding*, não aparece no *ranking*.

Sendo assim, analisaremos como a marca Braskem ficou posicionada nos últimos dez (10) anos. Para isso usaremos os *rankings* feitos pela *Interbrand* e *Brand Finance*. Segundo a própria *Interbrand* (2018, online), a sua metodologia de avaliação é feita de acordo com análises das diferentes formas de influência da marca e impacto que exerce sobre os consumidores, funcionários, fornecedores e investidores. A marca é tratada como um ativo estratégico capaz de gerar identificação, diferenciação e valor.

Através disso ela acredita que, independentemente do mercado de atuação da marca, ela direciona sua mensagem e consegue influenciar na escolha do consumidor, tornando-o leal à marca. Todo esse cenário é capaz de atrair, reter e motivar talentos, capitar investimentos e diminuir custos.

Nessa metodologia, são analisados basicamente três fatores: na etapa do lucro econômico, é analisado o lucro operacional sem os impostos e o custo de capital. A análise do papel da marca é feita através do entendimento do comportamento de compra e de qual parte dele é influenciada pela marca em

relação a outros fatores. Já a força da marca é medida pela capacidade de gerar lealdade e demanda para o futuro. Esse conjunto de fatores leva ao valor da marca, que a qualifica em um *ranking*.

Já a *Brand Finance* (2018, online) determina o valor da marca como se a empresa não fosse proprietária dela e a estivesse querendo comprar. Essa abordagem envolve estimar a receita futura atribuível a uma marca e calcular uma taxa de *royalties* que seria cobrada pelo seu uso. As etapas desse processo são: calcular a força da marca em uma escala de 0 a 100; determinar o intervalo de taxa de *royalties* para os respectivos setores da marca; calcular a taxa de *royalties*; determinar as receitas específicas das marcas, estimando uma proporção de receitas da empresa-mãe atribuíveis a cada marca específica; determinar a previsão de receita específica da marca usando uma função de receita histórica; aplicar os *royalties* às receitas previstas para derivar a taxa implícita de *royalties* pelo uso da marca. Os *royalties* previstos são descontados após imposto para um valor presente líquido que representa o valor atual da receita futura atribuível ao ativo da marca.

O principal motivo para a utilização de duas diferentes empresas para verificar o *ranking* é que a Interbrand só faz o cálculo das 25 melhores marcas. Depois de 2011, a Braskem não constou mais no quadro de marcas avaliadas. Já o *ranking* da Brand Finance calcula as 50 maiores marcas do Brasil, mas não tem dados anteriores há 2013. Por isso, serão verificados os dados das duas empresas para fazer uma avaliação da marca Braskem desde o ano de 2010.

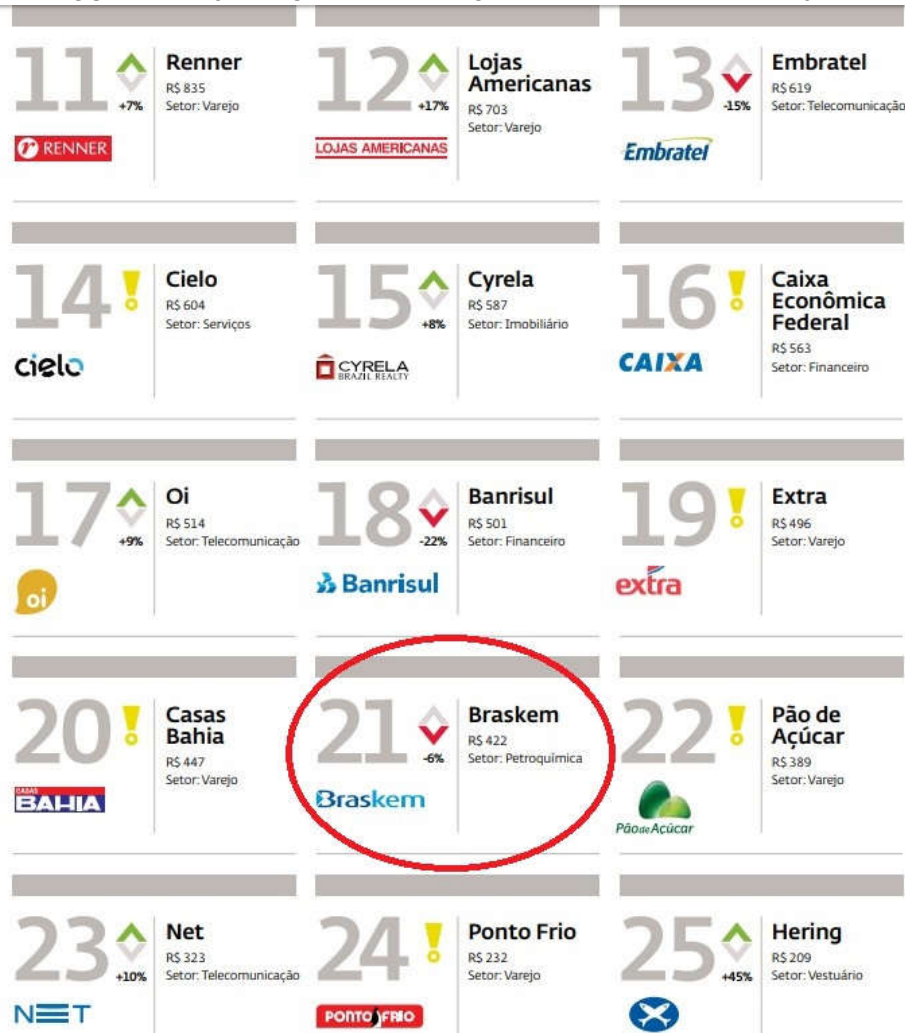
FIGURA 23 - 25 MARCAS MAIS VALIOSAS PELA INTERBRAND EM 2010



FONTE: (INTERBRAND, 2010).

Em 2010, segundo a Interbrand, a Braskem esteve em 16º lugar. Neste mesmo ano, ela incorporou a Quattor e a Sunoco Shemicals, tornando-se a maior produtora de resinas termoplásticas das Américas.

















































FIGURA 24 - 25 MARCAS MAIS VALIOSAS PELA INTERBRAND 2011



FONTE: (INTERBRAND, 2011).

Em 2011 a Braskem teve uma queda de 6%, passando para 21º lugar. Adquiriu ativos da Dow Chemical, mas teve um prejuízo de R\$ 517 milhões em todo o ano.

FIGURA 25 - 50 MARCAS MAIS VALIOSAS PELA BRANDFINANCE EM 2013

27	↑	-		Rede Globo	
28	↑	-		Schinchariol/Nova Schin	
29	↑	-		Correios	
30	↑	-		Magazine Luiza	
31	↑	-		AES Eletropaulo	
32	↑	-		Amil	
33	↑	-		Riachuelo	
34	↑	-		Eletrobras	
35	↑	-		Submarino	
36	↑	-		CSN	
37	↑	-		Cemig	
38	↑	-		Braskem	
39	↑	-		Renner	
40	↑	-		CPFL Energia	
41	↑	-		BTG Pactual	
42	↑	-		JBS	
43	↑	-		Casas Pernambucanas	
44	↑	-		Ponto Frio	
45	↑	-		Cielo	
46	↑	-		Redecard	
47	↑	-		Usiminas	
48	↑	-		Gol	
49	↑	-		Ultragaz	
50	↑	-		Light	

FONTE: (BRANDFINANCE, 2013)

Em 2013, a Braskem foi para o 38º lugar no *ranking*, segundo a *Brandfinance*.

FIGURA 26 - 50 MARCAS MAIS VALIOSAS PELA *BRANDFINANCE* EM 2014

22	↓	12		Sadia
23	↑	24		Net
24	↑	30		Magazine Luiza
25	↓	6		Pão de Açúcar
26	↑	41		BTG Pactual
27	↓	21		Embratel
28	↓	25		Raízen(Cosan)
29	↑	31		AES Eletropaulo
30	↓	29		Correios
31	↑	33		Riachuelo
32	↑	35		Submarino
33	↑	-		Sul América
34	↑	38		Braskem
35	↑	-		GVT
36	↓	34		Eletrobras
37	↑	40		CPFL Energia
38	↓	16		Perdigão
39	↑	42		JBS
40	↑	-		Porto Seguro
41	↓	39		Renner
42	↑	46		Redecard
43	↓	28		Schinchariol/Nova Schin
44	↑	83		Marfrig
45	→	45		Cielo
46	↓	44		Ponto Frio

FONTE: (*BRANDFINANCE*, 2014)

Em 2014, ela passa para 34º lugar e é eleita uma das 50 empresas mais inovadoras do ano pela revista *Fast Company*³. Em março, a Polícia Federal deflagra, no Paraná, a Operação Lava Jato.

3 Disponível em: <https://www.fastcompany.com/1730888/bric-countries-compete-african-assets?cid=search> Acesso em: 15 jan. 2019.

Em 2015 a Braskem tem um prejuízo de R\$ 2,6 bilhões no quarto trimestre. O resultado foi afetado pela provisão de multa referente ao acordo de leniência com as autoridades globais no âmbito da Lava Jato. A empresa comunicou ao mercado que passou pela primeira vez a ser classificada acima do risco soberano do Brasil, segundo a agência de classificação de risco *Standard & Poor's*. Nesse ano não foi encontrado nenhum *ranking* das marcas brasileiras mais valiosas em que constasse a Braskem, já que a *BrandFinance* não publicou sua métrica para o Brasil.

FIGURA 27 - 50 MARCAS MAIS VALIOSAS PELA *BRANDFINANCE* EM 2016

10	↑	-		Antarctica
11	↑	-		Buscapé
12	↑	-		Cielo
13	↑	-		Vale
14	↑	-		Natura
15	↑	-		JBS
16	↑	-		TAM Airlines
17	↑	-		Embraer
18	↑	-		Raizen(Cosan)
19	↑	-		Fibria
20	↑	-		Sadia
21	↑	-		Elege
22	↑	-		Braskem
23	↑	-		Extra
24	↑	-		Lojas Americanas
25	↑	-		Rede Globo
26	↑	-		Schin
27	↑	-		Ipiranga
28	↑	-		Batavo
29	↑	-		Gerdau
30	↑	-		Sul América
31	↑	-		Renner
32	↑	-		Sempre Livre
33	↑	-		Votorantim
34	↑	-		Submarino

FONTE: (*BRANDFINANCE*, 2016)

Em 2016, a Braskem figurou entre as melhores empresas do mundo na gestão de gases, passou para a 22ª posição no *ranking* e, ao mesmo tempo, a justiça condenou o empresário Marcelo Odebrecht por corrupção ativa, lavagem de dinheiro e associação criminosa.

FIGURA 28 - 50 MARCAS MAIS VALIOSAS PELA BRANDFINANCE EM 2017

4	↓	1		Petrobras
5	↑	7		Brahma
6	↑	-		Skol
7	↓	5		CAIXA
8	→	8		Vale
9	→	9		Vivo
10	↑	-		Antarctica
11	↑	12		Cielo
12	↑	13		Natura
13	↑	19		Sadia
14	↓	10		Oi
15	↑	16		Embraer
16	↑	21		Braskem
17	↑	20		Elege
18	→	18		Fibria
19	↑	26		Ipiranga
20	↑	23		Lojas Americanas
21	↑	27		Batavo
22	↑	-		Ultrapar
23	↑	29		Sul América
24	↑	44		Vigor Alimentos
25	↑	31		Renner
26	↑	33		Votorantim
27	↑	35		Marfrig
28	→	28		Gerdau

FONTE: (BRANDFINANCE, 2017)

Em 2017, a Braskem ocupou a posição de 16º no *ranking* e integrou o índice de sustentabilidade do BM&F Bovespa pelo 13º ano consecutivo, refletindo o compromisso da empresa com as boas praticas de governança

corporativa. No dia 30 de janeiro, a ministra Carmem Lúcia homologou as 77 delações de executivos e ex-executivos da construtora *Odebrecht*, dando validade jurídica a elas.

FIGURA 29 - 50 MARCAS MAIS VALIOSAS PELA *BRANDFINANCE* EM 2018

Rank 2018	Rank 2017	Brand name	Sector
1	1	Itaú	Banking
2	2	Bradesco	Banking
3	4	Petrobras	Oil & Gas
4	3	Banco do Brasil	Banking
5	5	Brahma	Beers
6	6	Skol	Conglomerates
7	7	Caixa	Banking
8	9	Vivo	Telecoms
9	8	Vale	Mining, Iron & Steel
10	11	Cielo	Banking
11	18	Fibria	Engineering & Construction
12	10	Antarctica	Beers
13	12	Natura	Cosmetics & Personal Care
14	13	Sadia	Food
15	15	Embraer	Aerospace & Defence
16	14	Oi	Telecoms
17	17	Elegê	Food
18	New	Nova Schin	Beers
19	16	Braskem	Chemicals
20	25	Votorantim	Engineering & Construction
21	19	Ipiranga	Oil & Gas
22	20	Americanas	Retail
23	21	Batavo	Food
24	27	Marfrig	Food
25	23	Sul América	Insurance
26	22	Ultra	Oil & Gas
27	25	Renner	Retail
28	31	Porto Seguro	Insurance
29	29	Extra	Retail
30	28	Gerdau	Mining, Iron & Steel
31	34	BRF	Food
32	New	Kaiser	Beers
33	36	Havaianas	Apparel
34	33	Sempre Livre	Household Products
35	43	Suzano	Engineering & Construction

FONTE: (*BRANDFINANCE*, 2018)

Em 2018, a empresa Braskem é tida como uma das 10 empresas mais atraentes para Startups, segundo o *ranking* da *100 Opens Startups Brasil*, e ocupa o 19º lugar no *ranking*. Em junho deste mesmo ano, a *Odebrecht* anunciou que entrou em negociações com a empresa holandesa *LyondellBasell Industries NV* para a venda de sua participação na Braskem.

É evidente que o valor da marca e suas oscilações englobam inúmeras variáveis que este trabalho não tem como abranger, mas é possível fazer

algumas correlações com o estudo feito sobre os casos de corrupção e as variações da Braskem. Como visto acima, o *ranking* que a marca Braskem ocupou com o passar dos anos variou bastante, refletindo uma série de fatores. Inicialmente, a empresa teve uma queda substancial, o que pode ser relacionado com um período de instabilidade no setor petroquímico, tendo em 2013 seu ponto mais baixo registrado, isso nos primórdios da Lava Jato. Em 2014, mesmo com a deflagração da operação, a empresa teve uma melhora em sua participação no *ranking*, mostrando novamente que existem outras variáveis em jogo além dos escândalos que difamaram a marca. Em 2016, a empresa já havia saltado mais de 10 posições em relação a 2014, mesmo tendo um prejuízo de 2,6 bilhões referente aos acordos feitos com o governo e o pagamento de multa. Em 2017, ela chegou ao seu ponto de maior valor segundo a *BrandFinance*, estando no décimo sexto lugar, o que mostra que a empresa conseguiu superar os incidentes da Lava Jato sem grandes perdas para a marca em si. Por último, em 2018 ela recuou para a décima nona posição, mas vale ressaltar que a Braskem lida com o setor petroquímico, que está razoavelmente estável desde 2015, o que a favoreceu. Graça a esses e outros fatores, a marca conseguiu manter-se em alta nos últimos anos, mas sustentou grandes prejuízos em capital e recursos humanos.

5.5 PUBLICIDADE INSTITUCIONAL *ODEBRECHT*

Como visto anteriormente, a marca Braskem, que faz parte da organização *Odebrecht*, assim como diversas outras marcas, foi influenciada por todo o processo das investigações e, posteriormente, pelos acordos de leniência. O *ranking* e o lucro da marca oscilaram visivelmente no período de 2010 a 2018. Faz-se, portanto, relevante analisar e mostrar algumas das mudanças na marca *Odebrecht* como um todo, a exemplo da mudança de nome ou logo de várias subsidiárias. Salomão (2018) descreve, em artigo feito para a revista Exame, que até alguns anos atrás a *Odebrecht* era quase desconhecida pela população em geral, mas em março de 2014, quando foi deflagrada a primeira fase da Operação Lava Jato, o nome até então desconhecido foi associado à corrupção, à lavagem de dinheiro e a outros delitos.

No capítulo anterior, viu-se que Bueno (2018, p. 9) descreve que a

reação do *holding* como um todo foi dividida em quatro momentos. O primeiro foi a divulgação do documento *Compromisso com o Brasil*, que foi replicado em nota no *website* da organização. De modo geral, o texto afirma que os atos ilícitos aconteceram e que a empresa tem consciência disso e que, a partir de agora, seu objetivo é entrar em acordo com as normas e leis vigentes no Brasil. Por último, ela reafirma seu compromisso com o crescimento do país.

Na mesma direção, seguimos aperfeiçoando nosso sistema de conformidade e nosso modelo de governança; estamos em processo avançado de adesão ao Pacto Global, da ONU, que visa mobilizar a comunidade empresarial internacional para a adoção, em suas práticas de negócios, de valores reconhecidos nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção; estabelecemos metas de conformidade para que nossos negócios se enquadrem como Empresa Pró-Ética (da CGU), iniciativa que incentiva as empresas a implantarem medidas de prevenção e combate à corrupção e outros tipos de fraudes. Vamos, também, adotar novas práticas de relacionamento com a esfera pública. (ODEBRECHT, 2016, online).

Junto com a nota *Compromisso com o Brasil* foram expostos outros documentos ou textos ressaltando o reconhecimento do erro e a procura por um novo momento, de conformidade e regularidade, dentro e fora do país.

FIGURA 30 - UM DOS *RELEASES* DA ODEBRECHT PARA CONTER A CRISE INSTITUCIONAL

EXPRESSÃO DE OPINIÃO

DESCULPE, A ODEBRECHT ERROU

A Odebrecht reconhece que participou de práticas impróprias em sua atividade empresarial.

Não importa se cedemos a pressões externas. Tampouco se há vícios que precisam ser combatidos ou corrigidos no relacionamento entre empresas privadas e o setor público.

O que mais importa é que reconhecemos nosso envolvimento, fomos coniventes com tais práticas e não as combatemos como deveríamos.

Foi um grande erro, uma violação dos nossos próprios princípios, uma agressão a valores consagrados de honestidade e ética.

Não admitiremos que isso se repita.

Por isso, a Odebrecht pede desculpas, inclusive por não ter tomado antes esta iniciativa.

Com a capacidade de gestão e entrega da Odebrecht, reconhecida pelos clientes, a competência e comprometimento dos nossos profissionais e a qualidade dos nossos produtos e serviços, definitivamente, não precisávamos ter cometido esses desvios.

A Odebrecht aprendeu várias lições com os seus erros. E está evoluindo.

Estamos comprometidos, por convicção, a virar essa página.

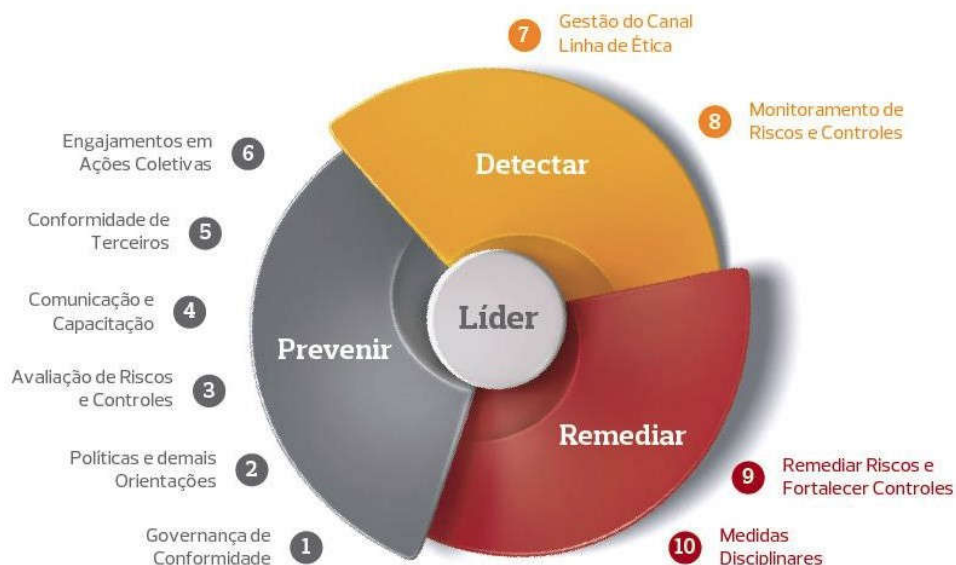
Odebrecht S.A.

ODEBRECHT

FONTE: (MEIO E MENSAGEM, 2017)

O segundo momento foi o de elaboração e divulgação da Política de Conformidade, a qual é possível novamente ver integralmente no *website* da *Odebrecht*. O sistema foi elaborado em 2016 e prevê uma série de mecanismos para prevenir e remediar as mais diversas situações. Segundo a própria empresa, o foco da política é a prevenção, pois é menos onerosa. Na Figura 31 estão descritas as linhas gerais do sistema criado.

FIGURA 31 - CONJUNTO DE AÇÕES DA POLÍTICA DE CONFORMIDADE DA ODEBRECHT



FONTE: (ODEBRECHT, 2014).

Junto com a confecção da política, foram elaborados dez compromissos da empresa para com o futuro. Todo esse conteúdo foi fortemente divulgado por meios digitais e impressos.

FIGURA 32 - ARTE VINCULADA PELA ODEBRECHT EM ANÚNCIOS INSTITUCIONAIS

EXPRESSION DE OPINIÃO

COMPROMISSO COM O FUTURO

O **Compromisso Odebrecht para uma atuação Ética, Íntegra e Transparente** já está em vigor e será praticado de forma natural, convicta, responsável e irrestrita em todas as empresas da Odebrecht, sem exceções nem flexibilizações.

Não seremos complacentes.

Este **Compromisso** é uma demonstração da nossa determinação de mudança:

- 1** Combater e não tolerar a corrupção em quaisquer de suas formas, inclusive extorsão e suborno.
- 2** Dizer não, com firmeza e determinação, a oportunidades de negócio que conflitem com este Compromisso.
- 3** Adotar princípios éticos, íntegros e transparentes no relacionamento com agentes públicos e privados.
- 4** Jamais invocar condições culturais ou usuais do mercado como justificativa para ações indevidas.
- 5** Assegurar transparência nas informações sobre a Odebrecht, que devem ser precisas, abrangentes e acessíveis, e divulgadas de forma regular.
- 6** Ter consciência de que desvios de conduta, sejam por ação, omissão ou complacência, agredem a sociedade, ferem as leis e destroem a imagem e a reputação de toda a Odebrecht.
- 7** Garantir na Odebrecht e em toda a cadeia de valor dos Negócios a prática do Sistema de Conformidade, sempre atualizado com as melhores referências.
- 8** Contribuir individual e coletivamente para mudanças necessárias nos mercados e nos ambientes onde possa haver indução a desvios de conduta.
- 9** Incorporar nos Programas de Ação dos Integrantes avaliação de desempenho no cumprimento do Sistema de Conformidade.
- 10** Ter convicção de que este Compromisso nos manterá no rumo da Sobrevivência, do Crescimento e da Perpetuidade.


A sociedade quer elevar a qualidade das relações entre o poder público e as empresas privadas.

Nós queremos participar dessa ação, junto com outros setores, e mudar as práticas até então vigentes na relação público-privada, que são de conhecimento generalizado. Apoiamos os que defendem mudanças estruturantes que levem governos e empresas a seguir, rigorosamente, padrões éticos e democráticos.


É o nosso Compromisso com o futuro.

É o caminho que escolhemos para voltar a merecer a sua confiança.

Odebrecht S.A.



Para saber mais, fotografe o QR Code ao lado ou acesse: <http://nossocompromisso.com>



FONTE: (MEIO E MENSAGEM, 2017)

O terceiro passo das ações de comunicação da organização, talvez o que tenha mais chamado atenção, foi a mudança das identidades visuais de

suas subsidiárias. Salomão cita que:

Das sete empresas que ficaram no grupo, quatro já alteraram seu nome ou logo. Nos últimos meses, a *Odebrecht Realizações Imobiliárias* passou a se chamar OR e mudou o logo; a Braskem retirou o vermelho do seu logo, que hoje é azul e amarelo; a *Odebrecht Agroindustrial* virou Atvos; e a *Odebrecht Óleo e Gás* agora se chama Ocyan.(SALOMÃO, 2018, online).

FIGURA 33 - LOGO ODEBRECHT REALIZAÇÕES IMOBILIÁRIAS ANTES DA ALTERAÇÃO



FONTE: (CUNHA, 2019)

FIGURA 34 - LOGO ODEBRECHT REALIZAÇÕES IMOBILIÁRIAS DEPOIS DA ALTERAÇÃO



FONTE: (GRANDES NOMES DA PROPAGANDA, 2017).

Como visto nas figuras, a subsidiária *Realizações Imobiliárias* mudou completamente sua logo, de maneira a fugir da conexão com o clássico vermelho que remete à *Odebrecht* e, claro, mudou o próprio nome, retirando *Odebrecht* dele. Segundo os *releases* do *website* institucional da empresa:

A mudança da marca reflete o início de um novo ciclo para a empresa. Novas perspectivas se abrem com a volta dos lançamentos, acompanhando o esperado aquecimento do mercado imobiliário para os próximos anos', comenta Sergio Kertész, diretor de *Marketing*, Comunicação e Vendas da OR (ODEBRECHT, 2017).

Ainda segundo o *release*, a empresa procurou manter a familiaridade com o mercado imobiliário de forma transparente, pois o mercado conhece a qualidade da entrega dos empreendimentos da empresa. É possível perceber que a mudança tem o intuito de se afastar da imagem anterior da *Odebrecht*

para o público geral, mas mantendo o contato com os clientes, que são, em sua maioria, empresas.

Seguindo essa tendência, é constatável a mudança da marca *Odebrecht Agroindustrial*, que virou a *Atvos*. Nesse caso, assim como no anterior, existiu uma mudança completa da identidade visual da empresa, com mudança de nome, *website* institucional e logo.

FIGURA 35 - SITE INSTITUCIONAL DA ODEBRECHT AGROINDUSTRIAL, QUE NÃO ESTÁ MAIS ONLINE



FONTE: (WEBARCHIVE, 2019).

FIGURA 36 - SITE NOVO, ONDE JÁ CONSTAM AS MUDANÇAS DA MARCA



FONTE: (ATVOS, 2017).

Assim como a nova OR, foi publicado um *release* no *website* oficial da *Odebrecht* falando sobre o novo posicionamento da empresa. Nele, é possível ver uma ausência total do tema da Lava Jato, assim como qualquer tentativa de relacionar a empresa à sua controladora, a *Odebrecht*. Mas, assim como na OR, o novo posicionamento tem como objetivo colocar a empresa como nova em relação a um passado que, mesmo não citado, sabe-se que é o dos escândalos de corrupção.

Um setor apontado como uma das grandes tendências energéticas do mundo pede uma marca atual e contemporânea. Atvos é a soma de uma nova atitude e atmosfera, reflexo da capacidade de realização dos nossos Integrantes e da sustentabilidade do nosso Negócio (*ODEBRECHT*, 2017).

A *Odebrecht Oil & Gas* foi mais uma das subsidiárias que reformulou totalmente a identidade visual em busca de um afastamento dos escândalos que envolvem sua matriz. Seguindo o mesmo padrão, a mudança foi executada no final de 2017 e também retirou a cor vermelha representativa da *Odebrecht*, além de modificar o próprio nome, o que aparentemente tem pouco a ver com um reposicionamento pensado para melhorar a imagem da marca como um todo, mas se apresenta como uma fuga nítida dos problemas que acarretam a famigerada *Odebrecht*.

FIGURA 37 - LOGO DA *ODEBRECHT OIL & GAS* ANTES DA MODIFICAÇÃO, COM AS CORES E NOME DA *ODEBRECHT*



FONTE: (GUIA OIL & GAS BRASIL, 2009)

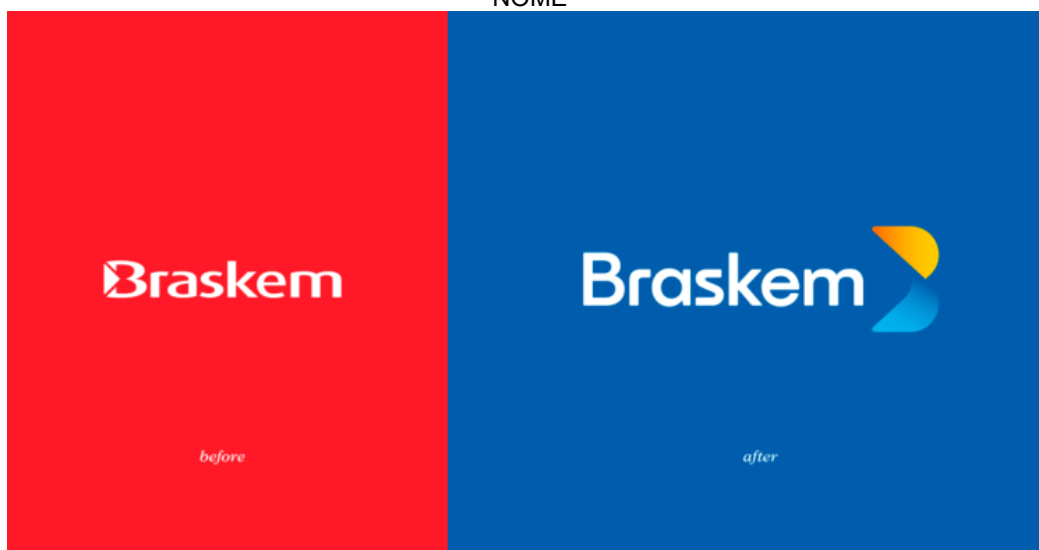
FIGURA 38 - NOVA LOGO DA ODEBRECHT OIL & GAS



FONTE: (OCYAN, 2018).

Dentro dos casos de mudança de identidade visual, o mais diferente é o da Braskem, que, ao contrário das outras subsidiárias, não mudou a identidade visual completamente. Isso relativamente, já que não mudou o nome da empresa e alterou pouco a tipografia em si. Contudo, alterou a paleta de cores para algo mais nacionalista, o tradicional azul e amarelo.

FIGURA 39 - MODIFICAÇÃO DA LOGO DA BRASKEM, A ÚNICA QUE NÃO MUDOU DE NOME



FONTE: (LOGOBR, 2018).

Um dos prováveis fatores para a não mudança do nome Braskem é o fato de que, dentro o *holding* da *Odebrecht*, a Braskem é a maior e mais conhecida de todas. Como visto anteriormente, ela é a única marca que ficou no TOP 100 das marcas mais valiosas do grupo nos últimos dez anos.

‘A nova marca Braskem simboliza nossa ambição de seguir evoluindo como um player importante do setor petroquímico global, atuando em constante progressão no desenvolvimento das pessoas e focado na entrega de soluções sustentáveis da química e do plástico a fim de melhorar o bem-estar e a qualidade de vida da sociedade’. Fernando Musa, presidente da Braskem (CAMPOS, 2018, online).

Conforme Campos (2018, online) descreve no *Blog Logobr*, por mais que as palavras de Fernando Musa tenham racionalizado a mudança da logo, sabe-se que o verdadeiro motivo é a vontade de se distanciar da *Odebrecht*. Como ele cita, as arquiteturas de marcas monolíticas são mais baratas de se gerenciar, pois concentram o foco numa única marca. Entretanto, como visto no caso da *Odebrecht*, se uma delas ficar mal vista ou falhar como empresa, todas recebem o ônus.

A *Odebrecht S/A*, a *holding*, liberou a suas subsidiárias para fazer todo esse processo de mudança por conta própria e em seus próprios tempos, um sinal de que o grupo está querendo que cada empresa ganhe mais autonomia e faça seus próprios estilos. Outro ponto é que elas também foram liberadas para fazer negócios com parceiros diferentes, o que por si só impacta nas decisões de cada empresa.

O ultimo momento das comunicações foi quando a organização fez uma série de vídeos institucionais para explicar suas novas posturas em relação ao mercado e à sociedade. Os vídeos têm pequena duração e tratam dos mais diversos temas, no escopo das mudanças geradas pelos acordos de conformidade.

FIGURA 40 - VÍDEO INSTITUCIONAL SOBRE GOVERNANÇA E CONFORMIDADE DE 2017⁴

FONTE: (ODEBRECHT S. A., 2017)

FIGURA 41 - OUTRO VÍDEO SOBRE AS MUDANÇAS DEVIDO AOS PROCESSOS DE LENIÊNCIA DE 2017⁵

FONTE: (ODEBRECHT S. A., 2017).

4 Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=0aDkC6AD-4A> Acesso em: 29 jan. 2019.

5 Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=d5diOLkfYF4> Acesso em: 29 jan. 2019.

FIGURA 42 - VÍDEO DE 2018 FALANDO SOBRE OS COMPROMISSOS TOMADOS PELA ODEBRECHT⁶



Nosso Compromisso - Relatório Anual Odebrecht 2018

53 visualizações

1 0 COMPARTILHAR SALVAR ...

FONTE: (ODEBRECHT S. A., 2018)

Estão inseridos na estratégia de divulgação dos vídeos adotada pela empresa o seu canal institucional no *YouTube* e o seu *website* institucional, que os têm disponíveis para acesso a qualquer momento. Segundo Bueno, alguns desses vídeos foram transmitidos nas mais diversas mídias, incluindo a TV aberta.

Por fim, entendemos que as mudanças foram iniciadas para afastar as subsidiárias da sua *holding* e contornar a crise institucional, mas se vê que esse processo não significa somente uma tentativa de fuga da fama “odebrechtiana”, mas reflete o novo modelo de gerência adotados pelas marcas após a troca da gerência nos processos de *compliance*⁷ gerados pela Operação Lava Jato.

⁶ Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=sd9Dpoeu4O0> Acesso em: 29 jan. 2019.

⁷ “O termo *compliance* tem origem no verbo em inglês *to comply*, que significa agir de acordo com uma regra, uma instrução interna, um comando ou um pedido, ou seja, estar em “*compliance*” é estar em conformidade com leis e regulamentos externos e internos” (LIRA, 2014).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos escândalos ocorridos na empresa *Odebrecht*, e consequentemente pela dimensão do que ocorreu, a empresa teve uma desvalorização no mercado e prejuízos relacionados à concepção da marca frente a seus clientes, fornecedores, acionistas, entre outros.

Entretanto, como visto no *ranking* da marca Braskem, mesmo ocorrendo enormes prejuízos para a marca corporativa como um todo, as subsidiárias conseguiram se sair bem. Mesmo nessa situação adversa, a Braskem continuou subindo em valor de marca. Nos anos de 2015 e 2016, a *holding Odebrecht* teve uma queda nas suas receitas, que passou de R\$ 132 bilhões em 2015 para R\$ 90 bilhões em 2016, uma perda considerável e que reflete as consequências da Lava Jato.

Devido às volumosas doações irregulares e pagamentos de propinas advindos de caixa 2, a empresa usou indevidamente sua capacidade de fazer *lobby*, prejudicando seus esforços futuros para fazê-lo de modo ético, já que qualquer relação da *Odebrecht* com o governo será vista como uma aproximação indevida, o que acaba por gerar um prejuízo futuro para a marca em si, e para todo o setor do *lobby*.

Visto isso, de modo geral o valor das ações e o faturamento da empresa se alteraram em 2015, quando o dono da organização foi preso, por causa da dúvida referente aos compromissos firmados pela *Odebrecht* em sua gestão.

Além disso, como vimos anteriormente, as marcas da *Odebrecht* estão tendo que mudar de identidade e posicionamento no mercado devido aos prejuízos causados pela contaminação do nome *Odebrecht*. Em mudanças drásticas, como se vê nas marcas, muito da comunicação previamente estabelecida se perde e a própria marca precisa ser reestruturada.

Nesse contexto, vê-se a importância que a publicidade tem para uma marca tão grande como a estudada. É a partir de um estudo detalhado e posteriormente de uma campanha publicitária bem feita que se pode mudar o posicionamento de uma empresa. Nesse caso, é possível ver que o reposicionamento está em andamento. A campanha feita para a *Odebrecht* foi dividida em quatro diferentes momentos, sendo que todos estão acontecendo ao mesmo tempo e é possível ver que existe um esforço publicitário muito grande para dissociar a percepção de corrupção vinculada à marca.

Não conseguimos acesso a informação do investimento publicitário da *Odebrecht* nesse período, mas certamente aumentou, pois fazer uma reformulação geral de toda a publicidade emitida pela empresa e suas subsidiárias não deve ter custado barato. Neste caso em especial, há ainda a reestruturação da comunicação integrada de *marketing*, que é, segundo Kotler e Keller, “uma maneira de ver todo o processo de *marketing* do ponto de vista do receptor da comunicação” (2006 p. 570).

As mudanças realizadas não ficam somente na esfera da publicidade emitida pela empresa, elas abrangem desde a estrutura executiva até a mão de obra. O fato de toda a parte publicitaria e de *marketing* ter sido remontada evidencia a importância de tais esferas para as novas estratégias da *Odebrecht*.

Podemos dizer, portanto, que existiu um prejuízo muito grande para a marca corporativa *Odebrecht*. Muitas das consequências da Operação Lava Jato na marca ainda devem estar por vir, já que a operação ainda não teve fim. Tanto a Lava Jato quanto as operações de reestruturação das marcas, já que todas elas, com exceção da *Odebrecht Engenharia & Construção*, serão modificadas com o tempo.

Dentro dos objetivos iniciais, que eram saber se o crime compensa, ou seja, se a corrupção levou a um acréscimo do valor da marca, verificou-se que o *holding Odebrecht* teve perdas consideráveis, já que precisou vender ativos e pagar multas milionárias. Contudo, como visto nos *rankings*, algumas de suas subsidiárias tiveram avaliações ascendentes nesse período. Como o mercado não se resume à mídia e à visão que o público tem da marca, existem outros fatores que influenciaram a *holding* no período. Acreditamos que é possível dizer que a marca perdeu muito de seu valor como um todo no período estudado nessa monografia. Isto pode ser evidenciado mais facilmente pela vontade da marca como um todo de mudar de identidade visual, e até mesmo de nome. Portanto, é possível dizer que a Lava Jato teve sérias repercussões na *Odebrecht* e que, no final das contas, muito dos ganhos com corrupção e com os outros atos ilícitos acabaram sendo sobrepujados pelos onerosos processos em que a marca está submetida para se adequar às leis brasileiras.

Somente um trabalho mais apurado, daqui a alguns anos, terá condições de vislumbrar todo o universo de consequências que a Lava Jato e as próprias ações da *Odebrecht* terão como resultado.

7 BIBLIOGRAFIA

AAKER, David. **Marcas: brand equity gerenciando o valor das marcas**. São Paulo: Negócio, 1998.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Definition of marketing. **American Marketing Association**. 2018. Disponível em: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>. Acesso em: 29 jan 2019.

ATVOS. **Odebrecht Agroindustrial**: institucional. 4 mai. 2016 (2m56s). Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=kmlDvQI_RXA. Acesso em: 29 jan. 2019

BARTHES, Roland. **Elementos de semiologia**. 15. ed. São Paulo: Cultrix, 1992.

BAUDRILLARD, J. **Crítica de la economia política del signo**. México: Siglo Veintiuno, 1999.

BBC NEWS. Odebrecht condenado: entenda as polêmicas envolvendo a maior construtora do país. **BBC**. 8 mar. 2016. Disponível em: https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2016/03/160308_perfil_odebrecht_condenacao_jf_ab. Acesso em: 25 out. 2018.

BENEDETTI, L.; CORRÊIA, R. S. Publicidade em sites **Comunicação & Mercado/UNIGRAN**. vol. 02, n. 05, p. 76-82, jul/dez 2013. Disponível em: <http://www.unigran.br/mercado/paginas/arquivos/edicoes/5/6.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2019.

BETINI, E. M. O que faz um agente da polícia federal? **Impetus**. 04 jul. 2012. Disponível em: <https://www.impetus.com.br/noticia/668/o-que-faz-um-agente-da-policia-federal>. Acesso em: 30 out. 2018.

BEZERRA, M. Cármen Lúcia homologa delação da Odebrecht; o que acontece agora? **UOL**. 30 jan. 2017. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/politica/ultimas-noticias/2017/01/30/carmen-lucia-homologou-as-delacoes-da-Odebrecht-o-que-acontece-agora.htm>. Acesso em: 12 jan. 2019.

BLOOMBERG. Títulos da *Odebrecht* desabam com favoritismo de Bolsonaro. **Infomoney**. 19 out. 2018. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/mercados/politica/noticia/7713578/titulos-da-odebrecht-desabam-com-favoritismo-de-bolsonaro>. Acesso em: 25 out. 2018.

BOYETT, J. T. **O guia dos gurus**: as melhores idéias dos melhores

marketeiros. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BRAND FINANCE. Explanation of the methodology. **Brand Finance**. 2018. Disponível em: <http://brandirectory.com/methodology>. Acesso em: 29 jan. 2019.

BRANDFINANCE. Brazil 100 2013: the most valuable Brazilian brands of 2013. **BrandFinance**. 2013. Disponível em: http://brandirectory.com/league_tables/table/brazil-100-2013. Acesso em 29 jan. 2019.

BRANDFINANCE. Brazil 100 2014: the most valuable Brazilian brands of 2014. **BrandFinance**. 2014. Disponível em: http://brandirectory.com/league_tables/table/brazil-100-2014. Acesso em 29 jan. 2019.

BRANDFINANCE. Brazil 50 2016: the most valuable Brazilian brands of 2016. **BrandFinance**. 2016. Disponível em: http://brandirectory.com/league_tables/table/brazil-50-2016. Acesso em 29 jan. 2019.

BRANDFINANCE. Brazil 50 2017: the most valuable Brazilian brands of 2017. **BrandFinance**. 2017. http://brandirectory.com/league_tables/table/brazil-50-2017. Acesso em 29 jan. 2019.

BRANDFINANCE. Brazil 50 2018: the annual repor of the most valuable Brazilian brands of 2018. **BrandFinance**. set. 2018. http://brandfinance.com/images/upload/brazil_50_2018_locked.pdf. Acesso em 29 jan. 2019.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 29 jan. 2019.

BRITO, K. Doações a partidos políticos pelas empresas relacionadas na Operação Lava Jato. **Meucongressonacional**. 2018. Disponível em: <http://meucongressonacional.com/lavajato/partidos>. Acesso em: 31 out. 2018.

BUENO, W. D. C. Crise reputacional e comunicação de marca: a estratégia da Odebrecht para “lavar” a sua imagem. **Revista Famecos: mídia, cultura e tecnologia**, Porto Alegre, v. 25, n. 2, p. 1-18, agosto de 2018.

CALDAS, L. C. **A colaboração premiada e seus impactos na Operação Lava-Jato: a banalização da prisão preventiva**. 2017. 57 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Direito) – Curso de Direito, Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará. Marabá, 2017. Disponível em:

<https://direito.unifesspa.edu.br/images/TCCFADIR/TCC2017/2017TCCLAISCAVALCANTECALDAS.pdf>. Acesso em: 2 out. 2018.

CAMPOS, D. Braskem: o desejo de não ser Odebrecht. **LogoBR**. Branding. 17 jan. 2018. Disponível em: <http://logobr.org/branding/braskem-odebrecht-nova-marca/>. Acesso em: 29 jan. 2019.

CAVALVANTE, I. No dia em que a faz 4 anos, entenda a Lava Jato em 10 perguntas e respostas. **O Povo online**. Política. 17 mar. 2018. Disponível em: <https://www.opovo.com.br/noticias/politica/2018/03/lava-jato-faz-4-anos-entenda-a-operacao-em-10-perguntas-e-respostas.html>. Acesso em: 9 dez. 2018.

CBDB. **Boletim informativo**. n. 3. ano 12. nov. 2006. Disponível em: <http://www.cbdb.org.br/texto/novembro-2006.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2019.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. Ministério da Transparência propõe mudanças à regulamentação do lobby. **Controladoria geral da União**. 22 set. 2016. Atualizado em: 26 set. 2016. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/noticias/2016/09/ministerio-da-transparencia-propoe-mudancas-a-regulamentacao-do-lobby>. Acesso em: 28 jan. 2019.

CUNHA, A. Levi pontes consegue mais 125 refeições por dia no Restaurante Popular da Chapadinha. **Blog do Alexandre Cunha**. 31 mai. 2016. Disponível em: <http://www.blogdoalexandrecunha.blogspot.com/2016/05/>. Acesso em: 29 jan. 2019.

CUNHA, A. R. A. R. Slogans e consumidores: a recepção das mensagens publicitárias pelo público. **DocPlayer**. 27 abr. 2017. Disponível em: <http://docplayer.com.br/16667297-Slogans-e-consumidores-a-recepcao-das-mensagens-publicitarias-pelo-publico.html>. Acesso em: 23 nov. 2018.

CUNHA, J. Odebrecht muda nome de empresas do grupo para se disassociar da Lava Jato. **Folha de São Paulo**. Mercado. 07 ago. 2017. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/08/1907681-odebrecht-muda-nome-de-empresas-do-grupo-para-se-desassociar-da-lava-jato.shtml>. Acesso em: 29 jan. 2019.

DESIDÉRIO, M. “Corrupção na Odebrecht foi a mais organizada da história do capitalismo”: para Transparência Internacional, esquema da Odebrecht não tem paralelo no mundo. Em entrevista, diretor diz que criminosos deveriam ser banidos da empresa. **Exame**. Negócios. 20 set. 2018. Atualizada em 21 set. 2018. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/corruptao-na-odebrecht-foi-a-mais-organizada-da-historia-do-capitalismo/>. Acesso em: 29 jan. 2019.

DIÁRIO DE NOTÍCIAS. Toffoli derruba decisão que mandou soltar presos em 2ª

instância. **Diário de notícias**. 20 dez. 2018. Disponível em: <http://www.diariodenoticias.com.br/juridico/229117/toffoli-derruba-decisao-que-mandou-soltar-presos-em-2-instancia>. Acesso em: 29 jan. 2019.

DIOGO, J. A origem da marca. **Marcating**. 2 set. 2013. Disponível em: <https://marcating.wordpress.com/2013/09/02/a-origem-da-marca/>. Acesso em 23 out. 2018.

DYE, T. R.; ZEIGLER, H. SCHUBERT, L. **The irony of democracy**: an uncommon introduction to american politics. 8. ed. Belmont: Cole Publishing Company, 1990.

EL PAÍS. A cronologia da investigação que levou Lula à prisão. **El País**. 8 abr. 2018. Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2018/04/05/politica/1522917041_563602.html. Acesso em: 06 nov. 2018.

ÉPOCA. Informações foram divulgadas nesta quarta-feira pelo Departamento de Justiça dos Estados Unidos. **Época**. 21 dez. 2016. Disponível em: <https://epoca.globo.com/politica/expresso/noticia/2016/12/lista-dos-13-paises-que-receberam-propina-da-odebrecht.html>. Acesso em: 19 nov. 2018.

ESPARCIA, A. C. **Lobby & comunicação**: lobismo como estratégia comunicativa. São Paulo: Difusão, 2013.

ESTADÃO. Odebrecht já sofre efeitos no mercado de ações. **UOL**. Economia. 23 jun. 2015. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/estadao-conteudo/2015/06/23/odebrecht-ja-sofre-efeitos-no-mercado-de-acoes.htm>. Acesso em 30 out. 2018

EXAMEDAOAB. Operação Lava Jato: entenda o caso (parte 1). **JusBrasil**. 2016. Disponível em: <https://examedaoab.jusbrasil.com.br/noticias/356571382/operacao-lava-jato-entenda-o-caso>. Acesso em: 08 nov. 2018.

EXAMEDAOAB. Operação Lava Jato: entenda o caso (parte 2). **JusBrasil**. 2016. Disponível em: <https://examedaoab.com/noticias/operacao-lava-jato-entenda-o-caso-2/>. Acesso em: 08 nov. 2018.

FANTA. **Experimente a nova Fanta de sempre**. 19 jun. 2017. (0m12s). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=4LIQ-yJW9ec>. Acesso em: 29 jan. 2019.

FERASSO, M. Influenciando as atitudes dos consumidores. **Administradores**. 12 out. 2007. Disponível em:

<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/influenciando-as-atitudes-dos-consumidores/20118/>. Acesso em: 19 nov. 2018.

FIGUEIREDO, J. e CRESCITELLI, E. Explicando a comunicação integrada de marketing com o uso de mapas conceituais. **Revista eletrônica de administração**. v. 09. n. 1. 16. ed. jan/jun. p. 1-15. 2010. Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/viewFile/479/455>. Acesso em 29 jan. 2019.

FILHO, H. T. C. O que é uma operação da PF? **Estadão**. 25 mar. 2017. Disponível em: <https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/o-que-e-uma-operacao-da-pf/>. Acesso em: 30 out. 2018.

FLAVIO, C. Teoria x prática: Odebrecht fez o contrário do que fundador pregava em livros. **UOL**. 23 abr. 2017. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/politica/ultimas-noticias/2017/04/23/teoria-x-pratica-odebrecht-fez-o-contrario-do-que-prega-em-livros-da-empresa.htm>. Acesso em 07 nov. 2018.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008

GONÇALVES, A. F. **Cultura & mercado no contexto transnacional**: uma etnografia da Tecnologia Empresarial Odebrecht. Campinas, 350 p. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) Departamento de Antropologia, Instituto de Filosofia e Ciências Humans, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2003. Disponível em: http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/280078/1/Goncalves_AliciaFerreira_D.pdf. Acesso em: 2 de Dezembro 2018.

HEILBRUNN, B. **A Logomarca**. 1. ed. São Leopoldo, RS: Unisinos, 2002.
IASBECK, L. C. **Arte dos slogans**: as técnicas de construção das frases de efeito. São Paulo: Annablume, 2002.

ID DESIGN. Odebrecht: campanhas. **Id Design**. Disponível em: <http://idnaweb.com.br/id/odebrecht-campanhas/>. Acesso em: 29 jan. 2019.

INTERBRAND. Metodologia. **Interbrand**. 2018. Disponível em: https://www.interbrand.com/wp-content/uploads/sites/11/2018/11/Interbrand_Best_Brazilian_Brands_2018.pdf. Acesso em: 29 jan. 2019.

INTERBRAND. Ranking Interbrand das marcas brasileiras mais valiosas 2010. **Interbrand**. 2010. Disponível em: http://www.rankingmarcas.com.br/downloads/2010/ranking_interbrand_das_marcas_brasileiras_mais_valiosas_2010.pdf. Acesso em: 29 jan. 2019.

INTERBRAND. Ranking Interbrand das marcas brasileiras mais valiosas 2011. **Interbrand**. 2011. Disponível em: http://www.rankingmarcas.com.br/downloads/2011/marcas_brasileiras_mais_valiosas.pdf. Acesso em: 29 jan. 2019.

INVESTING. Odebrecht Finance Ltd KIEPPE 7.5 (KY054172443=). **Investing**. 2018. Disponível em: <https://br.investing.com/rates-bonds/kieppe-7.5-streaming-chart>. Acesso em 25 out. 2018.

KAPFERER, J. N. **O que vai mudar as marcas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KELLER, K. L. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. **Journal of Marketing**. v. 57. n. 1. p. 1-22. 1993.

KELLER, K. L.; MACHADO, M. M. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson, 2006.

KIM, S. Lobby x corrupção: entenda a diferença. **Politize**. 07 abr. 2016. Disponível em: <https://www.politize.com.br/lobby-ou-corrupcao/>. Acesso em: 08 nov. 2018.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. Tradução: Cristina Bazám. 6. ed. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: PrenticeHall, 1998.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2004.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**: a Bíblia do Marketing. 12. ed. São Paulo, Prentice Hall Brasil, 2006.

KROEHN, M. A desconstrução da Odebrecht. **Istoedinheiro**. 05 mai. 2017. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/desconstrucao-da-odebrecht/>. Acesso em: 30 out. 2018.

LASBECK, L. C. Imagem e Reputação na Gestão da Identidade Organizacional. **Organicom**. ano 4. n. 7. p. 84-97. 2007. Disponível em:

http://www.eca.usp.br/departam/crp/cursos/posgrad/gestcorp/organicom/re_vista/7/84a97.pdf. Acesso em: 22 nov. 2018.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

LIRA, M. P. O que é compliance e como o profissional deve atuar. **JusBrasil**. 2015. Disponível em: <https://michaellira.jusbrasil.com.br/artigos/112396364/o-que-e-compliance-e-como-o-profissional-da-area-deve-atuar>. Acesso em: 29 jan. 2019.

LOPES, C. C. D. S. Procedimentos e atribuições do delegado de polícia e das polícias judiciárias. **GranDelta**. 2 out. 2017. Disponível em: <https://delegado.grancursosonline.com.br/procedimentos-e-atribuicoes-do-delegado-de-policia-e-das-policias-judiciarias/>. Acesso em: 14 dez. 2018.

LÜDKE, M. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MARQUES, J. R. Gestão organizacional: conceito e definição. **IBCoaching**. 23 set. 2016. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/gestao-organizacional-conceito-definicao/>. Acesso em: 17 ago. 2018.

MARIN, C. Odebrecht já sofre efeitos no mercado de ações. **Estadão**. Infográficos. 2015. Disponível em: <http://infograficos.estadao.com.br/politica/a-maior-delacao-da-lava-jato/>. Acesso em: 30 out. 2018.

MARTINS, J. S. **Redação publicitária**: teoria e prática. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MASI, C. V. A regulamentação do lobby no Brasil. **JusBrasil**. Canal Ciências Criminais. 2016. Disponível em: <https://canalcienciascriminais.jusbrasil.com.br/artigos/406964760/a-regulamentacao-do-lobby-no-brasil>. Acesso em: 29 jan. 2019.

MEIO E MENSAGEM. Odebrecht: compromisso com o futuro. **Meio e mensagem**. 2017. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/wp-content/uploads/2017/08/Comunicado-Odebrecht-2.jpg>. Acesso em: 29 jan. 2019.

MENEZES JÚNIOR, E. E.; OLIVEIRA, A. M. V.; FLEURY, M. N. T. Entenda o caso Odebrecht a partir do estudo da colaboração premiada e do acordo de leniência. Clarão multidisciplinar jurídico. **Âmbito Jurídico**. 2015. Disponível em: <http://ambito->

juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=18837&revista_caderno=8. Acesso em: 29 jan. 2019.

MESQUITA, R. O que é Marketing: tudo o que você precisa saber sobre o assunto. **RockContent**. 18 dez 2018. Atualizado em 24 jan 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/blog/o-que-e-marketing/>. Acesso em: 28 jan. 2019.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. **Para o Cidadão**. MPF, 2018. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/para-o-cidadao/caso-lava-jato>. Acesso em: 30 out. 2018.

MUNDO DAS MARCAS. Sadia. **Mundo das marcas**. 09 jun. 2006. Atualizado em 16 jun. 2015. Disponível em: http://mundodasmarcas.blogspot.com/2006_06_04_archive.html. Acesso em: 29 jan. 2019.

NASCIMENTO, L. M. B. **Análise documental e análise diplomática: perspectivas de interlocução de procedimentos**. Marília, 199 p. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências da Universidade Estadual Paulista Júlio Mesquita Filho, Marília, 2009.

NEHER, C. Análise histórica mostra que corrupção no Brasil persiste desde o período colonial. **G1**. Educação. 12 jun. 2016. Disponível em: <https://g1.globo.com/educacao/noticia/analise-historica-mostra-que-corrupcao-no-brasil-persiste-desde-o-periodo-colonial.ghtml>. Acesso em: 25 mai. de 2018

NETO, G. A. **Corrupção, Estado Democrático de Direito e Educação**. Florianópolis, 293 p. Dissertação (Mestrado em Direito) – Curso de Pós-Graduação em Direito, Centro de Ciências Jurídicas da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

NOGUEIRA, L. A. Lobby, crime ou negócio? **Istoedinheiro**. Economia. 26 fev. 2016. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/noticias/economia/20160226/lobby-crime-negocio/347072>. Acesso em: 08 nov. 2018.

NOVO MILÊNIO. Propaganda santista: 2011 L. **Novo Milênio**. 16 out. 2011. Disponível em: <http://www.novomilenio.inf.br/santos/h0350a2011l.htm>. Acesso em 29 jan. 2019.

ODEBRECHT. Atvos: a renovação do amanhã. **Odebrecht**. Releases. 12 dez. 2017. Disponível em: <https://www.odebrecht.com/pt-br/comunicacao/releases/atvos-a-renovacao-do-amanha>. Acesso em: 28 jan. 2019.

ODEBRECHT. Compromisso com o Brasil. **Odebrecht**. 22 mar. 2016. Disponível em: <https://www.odebrecht.com/pt->

br/comunicacao/releases/compromisso-com-o-brasil. Acesso em: 29 jan. 2019.

ODEBRECHT. Odebrecht no mundo. **Odebrecht**. 2014. Disponível em: <https://www.odebrecht.com/pt-br/organizacao-odebrecht/odebrecht-no-mundo>. Acesso em: 13 ago. 2018.

ODEBRECHT. Política sobre conformidade. **Odebrecht**. 2016. Disponível em: <https://www.odebrecht.com/pt-br/governanca/conformidade>. Acesso em: 29 jan. 2019.

ODEBRECHT. Relatório Anual 2015. **Odebrecht**. 2015. Disponível em: https://www.odebrecht.com/sites/default/files/ra_odebrecht_2015.pdf. Acesso em: 06 nov. 2018.

ODEBRECHT. Relatório Anual 2015/2016. **Odebrecht**. 2016. Disponível em: <http://relatorio2015.odebrecht.com/governanca-corporativa/desempenho-economico-dos-negocios/>. Acesso em 06 nov. 2018.

ODEBRECHT. Relatório anual 2017: desempenho econômico. **Odebrecht**. 2017. Disponível em: http://relatorioanual.odebrecht.com/pt_desempenho_economico.html. Acesso em: 29 jan. 2019.

ODEBRECHT. Sobre a Odebrecht. **Odebrecht**. 2018. Disponível em: <https://www.odebrecht.com/pt-br/sobre-a-odebrecht/sobre-a-odebrecht>. Acesso em: 25 out. 2018.

ODEBRECHT S. A. **O que a Odebrecht vai fazer para recuperar a reputação da empresa?** 15 set. 2017. (1m25s). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=0aDkC6AD-4A>. Acesso em: 29 jan. 2019.

ODEBRECHT S. A. **O que vai mudar no Brasil a partir dos acordos de leniência assinados pela Odebrecht?** 15 set. 2017. (1m43s). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=d5diOLkfYF4>. Acesso em: 29 jan. 2019.

ODEBRECHT S. A. **Nosso compromisso - Relatório Anual Odebrecht 2018**. 29 out. 2018. (2m27s). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=sd9Dpoeu4O0>. Acesso em: 29 jan. 2019.

PARK, C. S.; SRINIVASAN, V. **A survey-based method for measuring and understanding: brand equity and its extendibility**. Thousand Oaks: Sage Publications. 1994.

PEDROSA, I. **Da cor à cor inexistente**. 8. ed. Rio de Janeiro: Léo Christiano, 2002.

PINHO, J. B. **O poder das marcas**. São Paulo: Summus, 1996.

POLÍCIA FEDERAL. Competências. **PF**. 2012. Disponível em: <http://www.pf.gov.br/institucional/acessoainformacao/institucional/competencia>. Acesso em: 30 out. 2018.

POLÍCIA FEDERAL. Estatística de Operações. **PF**, 2018. Disponível em: <http://www.pf.gov.br/imprensa/estatistica/operacoes>. Acesso em: 30 out. 2018.

POLÍCIA FEDERAL. Operação Lava Jato – fases. **PF**. 23 mar. 2016. Disponível em: <http://www.pf.gov.br/agencia/noticias/operacao-lava-jato-fases>. Acesso em: 9 dez. 2018.

PROPAGANDA EM REVISTA. Pesquisa: “Odebrecht” em anunciante. **Propaganda em revista**. 2015. Disponível em: <http://www.propagandaemrevista.com.br/pesquisa/anunciante/odebrecht/>. Acesso em: 29 jan 2019.

RASQUILHA, L. Funções da Publicidade. **Comunicação e Marketing**. 24 jan. 2006. Disponível em: <http://comunicacaomarketing.blogspot.com/2006/01/funes-da-publicidade.html>. Acesso em: 29 jan. 2019.

REUTERS. Odebrecht Óleo e Gás acerta com credores plano de alongamento de dívida. **Guia Oil & Gas Brasil**. 2009. Disponível em: http://www.guiaoilegasbrasil.com.br/pt/site_extras_detalhes.asp?id_tb_extras=961986. Acesso em: 29 jan. 2019.

RIES, A.; TROUT, J. Posicionamento: a batalha por sua mente. M. Books, 2009

RIZZO, E. **Publicidade e Cia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003

ROCHA, F. R. V. O valor da marca. **Portal do Marketing**. 05 mai. 2008. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Valor-da-Marca.htm>. Acesso em 23 out. 2018.

SALOMÃO, K. Com novas marcas e acordo bilionário, Odebrecht ressurgue pós-Lava Jato. **Exame**. Negócios. 28 mar. 2018. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/com-novas-marcas-e-acordo-bilionario-odebrecht-ressurgue-pos-lava-jato/>. Acesso em: 29 jan. 2019.

SASAKI, F. Um guia prático para entender a Operação Lava Jato. **Guia do Estudante**. 13 abr. 2017. Atualizado em: 24 abr. 2018. Disponível em: <https://guiadoestudante.abril.com.br/blog/atualidades-vestibular/um-guia-pratico-para-entender-a-operacao-lava-jato/>. Acesso em: 2 out. 2018.

SCHREIBER, M. Pagamento de propinas por empreiteiras se consolidou durante

ditadura, diz historiador. **BBCNews Brasil**. 16 dez. 2016. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-38337544>. Acesso em 10 dez. 2018.

TAVARES, M. C. **A força da marca**: como construir e manter marcas fortes. São Paulo: Habra, 1998.

VENTURINI, L.. Como é planejada uma operação da Polícia Federal. **Nexo Jornal**. 24 jun. 2016. Disponível em: <https://www.nexojornal.com.br/expresso/2016/06/24/Como-%C3%A9-planejada-uma-opera%C3%A7%C3%A3o-da-Pol%C3%ADcia-Federal>. Acesso em: 30 out. 2018.

VENTURINI, L.; ARAGÃO, A. Lava Jato: a origem e o destino da maior operação anticorrupção do país. **Nexo Jornal**. 16 mar. 2018. Atualização em 07 mai. 2018. Disponível em: <https://www.nexojornal.com.br/explicado/2018/03/16/Lava-Jato-a-origem-e-o-destino-da-maior-opera%C3%A7%C3%A3o-anticorrupt%C3%A7%C3%A3o-do-pa%C3%ADs>. Acesso em: 12 jan. 2019.

TALENTO, A.; COUTINHO, M.; FERNANDES, T. A Odebrecht expõe a corrupção como ela é: chegou a hora de os políticos sofrerem e prestarem contas à lei pelo que fizeram. **Época**. 17 abr. 2017. Disponível em: <https://epoca.globo.com/politica/noticia/2017/04/Odebrecht-expoe-corruptao-como-ela-e.html>. Acesso em: 12 jan. 2019.